

# **PERILAKU ORGANISASI**

## **Konsep Pendekatan & Pemecahan Masalah**

**Dr. Ikhwan HS, SE, MM,.M.Si**



# **PERILAKU ORGANISASI**

Konsep Pendekatan dan  
Pemecahan Masalah

Dr. Ikhwan HS,SE.,MM.,M.Si.



**Perilaku Organisasi : Konsep  
Pendekatan dan Pemecahan Masalah**  
© Dr. Ikhwan HS,SE.,MM.,M.Si., 2024

**Penulis :** Dr. Ikhwan HS,SE.,MM.,M.Si.

**Editor :** Hartanto

**E-ISBN :** 978-623-89329-0-0

**Tahun Penerbitan :** 2024

**Versi :** Ebook

-----  
**HAK CIPTA DILINDUNGI UNDANG-UNDANG.**

*Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta* Dilarang memperbanyak atau memindahkan, sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apa-pun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

-----

**Penerbitkan Pertama kali oleh :**

LPMI (Lembaga Pembangunan Masyarakat Indonesia)  
Senen Raya Nomor 10, Jakarta Pusat, DKI Jakarta, Indonesia.

**Email :** admin@lpmiinstitute.eu.org

**Website:** <https://lpmiinstitute.eu.org>

## **UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta**

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Organisasi adalah kumpulan pribadi,  
sehingga dalam mengelola organisasi  
diperlukannya ilmu psikologi

----- Hartanto (editor buku)

## **KATA PENGANTAR**

Organisasi merupakan kumpulan dari individu-individu yang khas dan berkomitmen untuk mewujudkan tujuan yang diemban atau cita-cita bersama. Artinya organisasi merupakan perwujudan dari pikiran kolektif. Sehingga setiap organisasi pada dasarnya memiliki keunikan dan ciri-ciri masing-masing, hal ini didasari oleh perilaku yang khas pada setiap organisasi tersebut.

Artinya bahwa perilaku organisasi merupakan sebuah ilmu tentang perilaku tiap individu dan kelompok serta pengaruh tiap individu dan kelompok terhadap organisasi, maupun perilaku interaksi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok di dalam organisasi demi kemanfaatan suatu organisasi. Maka dalam hal ini perilaku organisasi secara khusus mempelajari manusia dan organisasi secara mikro. Dimana tujuan adalah mempelajari perilaku manusia sebagai individu atau bagian dari organisasi.

Sobirin, dalam bukunya yang berjudul “Perilaku Organisasi” (2020) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai suatu bidang studi terapan yang mempelajari perilaku manusia dalam organisasi, baik manusia dalam kapasitasnya sebagai individu maupun manusia sebagai kelompok, serta hubungan antara manusia dan variabel yang relevan dengan organisasi dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Sehingga cakupan dari studi perilaku organisasi cenderung melihat anggota organisasi pada sisi psikologi, dan kognitif manusia, yang tentunya mempunyai dampak terhadap perkembangan suatu organisasi.

Sementara itu, organisasi merupakan suatu entitas yang memiliki dua orang atau lebih yang berkerjasama dengan ritme yang terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi bagi manusia adalah alat untuk memenuhi kebutuhan manusia yang dapat disebut sebagai tujuan. Artinya bahwa demi mewujudkan suatu cita-cita kolektif tersebut diperlukannya pengelolaan yang baik terhadap sumber daya manusia, maka perilaku organisasi merupakan kajian anggota individu didalam organisasi sebagai objek, hal ini disebabkan bahwa setiap individu maupun kelompok memiliki kepribadian, norma atau nilai yang akan dijadikan sebagai identitas.

Maka buku ini, akan memberikan pemahaman teori, konsep dan pemecahannya dalam isu-isu mengenai perilaku organisasi. Selain itu, buku ini diharapkan memberikan kekayaan pustaka dan akademis, pada khususnya keilmuan manajemen.

Jakarta, 6 Agustus 2024

Penulis,

Dr. Ikhwan HS, SE, MM,.M.Si

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
BAB I KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI.....	1
1.1. Pengertian, Perkembangan, dan Teori Organisasi.....	2
1.2. Perilaku Organisasi.....	8
1.3. Hubungan antara Manusia, Manajemen, dan Organisasi.....	10
1.4. Perbedaan Perilaku Organisasi, MSDM, Perkembangan Organisasi dan Teori Organisasi.....	16
BAB II DASAR PERILAKU INDIVIDU.....	26
2.1. Konsep Dasar Perilaku Individu.....	27
2.1.1. Pengertian Perilaku Individu.....	27
2.1.2. Kepribadian.....	31
2.2. Hubungan Antara Kepribadian dan Kinerja.....	33
BAB III PERSEPSI DAN STRES DI LINGKUNGAN KERJA.....	42
3.1. Pengertian Persepsi.....	43
3.2. Pengertian Stres.....	49
3.3. Hubungan Stres dengan Kinerja.....	68
BAB IV EMOSI DAN SUASANA HATI.....	72
4.1. Pengertian Dasar Umum.....	74
4.1.1. Emosi.....	74
4.1.2. Suasana Hati ( <i>mood</i> ).....	79
4.2. Dampak Emosi dan Suasana Hati bagi Organisasi.....	81
BAB V MOTIVASI: TEORI DAN PENERAPANNYA.....	89
5.1. Pengertian Motivasi.....	89
5.2. Teori Motivasi.....	91
5.3. Penerapan Teori Motivasi.....	97

5.4. Bagaimana Meningkatkan Motivasi Kerja.....	114
BAB VI KEPUASAN KERJA.....	117
6.1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	118
6.2. Dasar-dasar Kepuasan Kerja.....	120
BAB VII DINAMIKA KELOMPOK.....	130
7.1. Pengertian Dinamika Kelompok.....	132
7.2. Perbedaan antar Individu dalam Dinamika Kelompok.....	135
7.2.1. Perbedaan antar individu disebuah Kelompok.....	135
7.2.2. Dampak perbedaan Individu terhadap Kelompok.....	142
7.3. Mengelola Perbedaan dan Konflik dalam Tim.....	154
BAB VIII KOMUNIKASI, KONFLIK, DAN NEGOSIASI DALAM ORGANISASI.....	174
8.1. Pengertian Dasar Konflik.....	174
8.2. Pengertian Dasar Negosiasi.....	179
8.3. Pengertian Dasar Komunikasi.....	183
8.4. Hubungan Antara Komunikasi, Konflik, dan Negosiasi.....	190
8.4.1. Kaitan antara Konflik, Komunikasi, dan Negoisasi dalam Manajemen Tim.....	190
8.4.2. Penyelesaian Konflik melalui Komunikasi dan Negoisasi.....	195
BAB IX BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI PROSES ORGANISASI.....	204
9.1. Pengertian Budaya Organisasi.....	204
9.2. Dasar-dasar Budaya Organisasi.....	208
9.3. Dampak Budaya Organisasi.....	214
BAB X PERILAKU ORGANISASI LINTAS BUDAYA.....	225
10.1. Pengertian dan Konsep Lintas Budaya.....	225
10.1.1. Pengertian Lintas Budaya.....	225

10.1.2. Konsep dan Teori Lintas Budaya.....	227
10.2. Mengatasi Hambatan Lintas Budaya dalam Organisasi.....	231
BAB XI KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN.....	244
11.1. Kepemimpinan ( <i>Leadership</i> ).....	246
11.1.1. Pengertian Kepemimpinan.....	246
11.1.2. Teori Kepemimpinan.....	249
11.2. Kekuasaan ( <i>Power</i> ).....	256
11.3. Hubungan antara Kepemimpinan dan Kekuasaan.....	261
BAB XII PERUBAHAN ORGANISASI.....	269
12.1. Tantangan Zaman dalam Perubahan Organisasi.....	271
12.2. Keengganan Terhadap Perubahan.....	281
DAFTAR PUSTAKA.....	286
BIOGRAFI PENULIS.....	298



# **BAB I**

## **KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI**

Manusia pada dasarnya makhluk sosial, maka manusia tidak bisa lepas dengan orang lain, oleh karena itu dalam kehidupannya manusia selalu tergabung dalam suatu perkumpulan atau organisasi. Secara umum organisasi adalah sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan. Adapun manusia merupakan pendukung utama sebagai penggerak berjalannya organisasi.

Dalam organisasi manusia bekerja tidak sendiri, maka manusia melakukan tindakan komunikasi dan koordinasi untuk bekerja. Dengan demikian kegiatan sosial tidak dapat dipisahkan dari organisasi. Karena manusia membutuhkan satu sama lainnya untuk melengkapi kelangsungan hidupnya. Dan dapat dikatakan juga bahwa Sistem sosial itu juga merupakan organisasi dan sebaliknya. Organisasi sebagai sistem yang menciptakan dan menjaga lingkungan didalamnya memuat interaksi manusia yang kompleks (baik antar individu maupun dalam kelompok).

Pada dasarnya organisasi sangat dipengaruhi oleh setiap perilaku individu yang ada didalamnya. Individu-individu tersebut mempunyai perilaku dan karakteristik yang berbeda-beda. Oleh karena itu perlu dipahami dengan adanya ilmu perilaku organisasi.

Artinya bahwa perilaku individual dan perilaku kelompok dalam konteks studi perilaku organisasi adalah dua elemen penting yang harus dipahami dengan baik oleh para peneliti dan praktisi di bidang perilaku organisasi. Sebagai sebuah kajian akademis tentang bagaimana manusia berinteraksi dalam suatu kelompok, tentu studi tentang perilaku individu dan kelompok menempati posisi sangat

penting. Prinsip-prinsip kajian perilaku organisasi diterapkan terutama dalam upaya membuat bisnis atau organisasi usaha dapat beroperasi dengan efektif (Hartley, 1983:7).

Maka kajian perilaku organisasi merupakan hal yang cukup kompleks seperti, peningkatan kinerja tugas, meningkatkan kepuasan kerja, inovasi promosi, mendorong kepemimpinan yang ideal dalam organisasi perusahaan dan sekaligus menjadi dasar pengembangan sumber daya agar menghasilkan *output* dan *outcome* yang baik bagi perusahaan. Dalam konteks ini, perilaku individu dan perilaku kelompok merupakan variabel-variabel penting dalam melaksanakan upaya pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi bisnis maupun organisasi non bisnis.

### **1.1. Pengertian, Perkembangan, dan Teori Organisasi**

Perubahan teknologi pada masa revolusi industri mengakibatkan lahirnya perspektif klasik, yang dimulai pada sekitar akhir abad ke-18. Pada masa inilah apa yang disebut organisasi dalam pengertian modern mulai berkembang. Pada masa ini di masyarakat Eropa kali pertama menggunakan organisasi pada kegiatan bisnis. Sebelum organisasi sederhana/tradisional tujuannya hanya untuk kebutuhan sehari-hari. Contoh, rumah tangga, suku-suku, kelompok keagamaan. Namun dalam perjalanannya, perkembangan organisasi mencakup persoalan *human relation approach*, yang akhirnya menjadikan manusia sebagai sentral dengan mempertimbangkan perbedaan kemampuan dan kepribadian masing-masing individu. (Hugo Munsterberg, 1913).

Organisasi didirikan oleh manusia, dimaksudkan untuk mencapai suatu set tujuan bersama, yang dalam implementasinya, dikelola, dikendalikan dan diarahkan oleh manajemen. Artinya organisasi adalah kumpulan individu yang membentuk suatu entitas dengan hal-hal tertentu yang dianut didalamnya yang mana keanggotaan individu tersebut biasanya dibuat dalam suatu struktur tertentu yang disebut

manajemen. Hubungan Individu dengan Organisasi maupun sebaliknya: Organisasi terdiri dari individu yang men-"jalankan" organisasi adalah individu. Organisasi membutuhkan individu untuk bergerak. Individu membutuhkan organisasi sebagai salah satu "alat" atau wadah dalam mencapai tujuannya.

Organisasi adalah unit sosial yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu tertentu, berisikan sekelompok manusia, memiliki kegiatan yang terkoordinasi, terstruktur dan teratur, dibentuk untuk mewujudkan tujuan tertentu serta memiliki identitas diri (Sobirin, 2020). Sedangkan menurut David Cherrington (1989) dalam buku Perilaku Organisasi (Sobirin, 2020), organisasi merupakan sistem sosial yang terdiri dari sekelompok manusia dengan pola kerja teratur untuk mencapai suatu tujuan— baik tujuan organisasi, maupun tujuan individu. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa manusia adalah salah satu unsur pembentuk organisasi.

Organisasi secara harfiah adalah sebuah alat bantu yang sengaja diciptakan manusia untuk membantu manusia memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan. Organisasi tidak akan pernah ada jika tidak ada manusia yang terlibat di dalamnya. manusia bertindak semata-mata sebagai subjek yang menjalankan alat bantu tersebut. Sementara itu, bagi organisasi, manusia bukan semata-mata sebagai subjek yang menjalankan organisasi, tetapi juga sebagai objek yang harus dikelola. organisasi harus dikelola, bahkan mengelola organisasi jauh lebih kompleks dibandingkan dengan mengelola alat bantu lainnya karena kedudukan ganda manusia sebagai subjek dan objek. Dalam rangka mengelola organisasi itulah, kebutuhan akan manajemen organisasi bukan merupakan pilihan, tetapi sebuah keharusan. Organisasi dan manajemen dengan demikian sangat berperan terhadap tercapai tidaknya kebutuhan dan tujuan yang ingin dicapai seseorang.

Dalam buku Erni R. Ernawan (2011) dimana pengertian organisasi dari Mathis and Jackson sebagai berikut: “Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, sebagai suatu kesatuan yang memiliki tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan.

Hal ini sejalan dengan definisi Organisasi oleh Robbins yang mengatakan bahwa Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, serta didirikan untuk mencapai tujuan Bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Organisasi memiliki banyak definisi dari berbagai pakar. Menurut Robbins yang dikutip oleh Sobirin (2020) Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama, dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, serta didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu set tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Definisi lain dari David Cherrington yang dikutip oleh Sobirin (2020) menyebutkan bahwa Organisasi adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia serta beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka mencapai satu set tujuan tertentu. Pendapat pakar lain dari Richard Daft yang dikutip oleh Sobirin (2020) mengatakan bahwa Organisasi adalah sebuah entitas sosial yang berorientasi pada tujuan dengan suatu sistem kegiatan yang terstruktur dan mempunyai batas-batas yang bisa teridentifikasi. Dari beberapa definisi yang disebutkan diatas, maka singkatnya adalah Organisasi adalah bentuk sekelompok manusia yang lebih dari dua orang yang memiliki tujuan tertentu yang

prosesnya saling berkoordinasi dan terstruktur serta memiliki identitas kelompok yang bisa dibedakan dengan identitas kelompok lainnya.

Sementara itu, perkembangan organisasi merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh sekelompok manusia dalam organisasi untuk meningkatkan *output* atau mencapai tujuan organisasi yang lebih baik lagi sehingga eksistensi keberlangsungan organisasi tetap terjaga. Seperti yang dikemukakan oleh Warner (dalam Kusworo, 2019: 213) pengembangan organisasi merupakan penerapan ilmu tentang perilaku (*behavioral science knowledge*) dalam suatu upaya jangka panjang, untuk memperbaiki kemampuan sebuah organisasi dalam rangka menghadapi perubahan dalam lingkungan eksternal, dan untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan pemecahan masalah-masalah internalnya.

Menurut Gallos (2006), Perkembangan Organisasi adalah usaha terencana, berskala organisasi, dan dikelola dari atas untuk meningkatkan kesehatan dan efektivitas organisasi melalui intervensi terencana dalam proses organisasi menggunakan pengetahuan ilmu perilaku. Menurut Jones (2013), Teori Organisasi adalah Studi tentang bagaimana organisasi berfungsi dan bagaimana mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan di mana mereka beroperasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008) merupakan sekumpulan teknik ataupun cara yang digunakan untuk mengimplementasikan perubahan organisasi yang direncanakan. Artinya bahwa perkembangan Organisasi cenderung membahas yang berorientasi pada terapan dan pada tingkat analisis makro.

Menurut Sahadi, et al (2022) pengembangan organisasi merupakan suatu usaha dan daya upaya yang terencana pada tingkat kelompok atau organisasi untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya organisasi agar selalu berkembang menjadi organisasi yang lebih baik dan kuat untuk mencapai target-target selanjutnya. Yang mana hal ini

berbeda dengan teori organisasi yang lebih kepada pengaplikasian visi dan misi dari suatu organisasi.

Sedangkan teori organisasi merupakan ilmu terapan yang berisi konseptual dan strukturisasi bagaimana suatu organisasi itu terbentuk dari beberapa orang yang memiliki tujuan visi misi yang sama seperti yang telah dikemukakan oleh Stephen P. Robbins (1996) bahwa teori organisasi sebagai disiplin ilmu yang mempelajari mengenai struktur serta desain organisasi.

Dalam sebuah organisasi terdapat sekelompok orang yang memiliki wewenang untuk mengendalikan laju organisasi agar tidak melenceng dari tujuan yang telah ditentukan oleh *stakeholder*, yaitu Manajemen. Para manajer diberikan mandat oleh pemilik organisasi (*stakeholders*) untuk mengelola aset organisasi (teknologi, keuangan, SDM) dan aset non fisik lainnya. (Sobirin, 2020). Manusia dalam mencapai tujuannya menggunakan organisasi sebagai kendaraan. Organisasi memerlukan juga memerlukan sekelompok manusia (individu) yang tergabung sebagai manajemen untuk mengarahkan laju organisasi agar tetap berperan sebagai alat bantu manusia dalam mencapai tujuannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan keterkaitan / timbal balik antara manusia, organisasi, dan manajemen.

Adapun menurut Hodge dan Anthony, teori organisasi adalah sekelompok konsep, prinsip-prinsip, dan hipotesis yang digunakan untuk menjelaskan komponen-komponen organisasi dan bagaimana komponen-komponen tersebut berperilaku.

Contoh hubungan individu di dalam organisasi diantaranya adalah, hubungan antara atasan yang baik dan bawahan dimana dapat menciptakan perilaku bawahan agar bekerja dengan baik untuk tujuan perusahaan yang efektif dan efisien. Menurut Hartini, et al. (2011: 50) apabila seorang atasan memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan maka biasanya akan terbentuk kerja sama individu yang baik

di dalam organisasi. Menurut Indrawijaya (1989:203) perkembangan organisasi merupakan pendekatan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan produktivitas/fungsionalitas organisasi tersebut ke arah yang lebih baik dengan peningkatan berbagai aspek di dalam organisasi di antaranya dengan meningkatkan efektivitas individu-individu di dalamnya.

Richard L. Daft (2010) berpendapat bahwa teori organisasi adalah bidang studi yang membahas organisasi secara makro, sedangkan perilaku organisasi adalah bidang studi yang membahas organisasi secara mikro. Organisasi adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur dan yang didirikan oleh manusia serta beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka mencapai satu set tujuan tertentu (Cherrington,1989). Menurut Ade Heryana (2020), teori organisasi merupakan sejumlah pemikiran dan konsep yang menjelaskan atau memperkirakan bagaimana organisasi/kelompok dan individu di dalamnya “berperilaku”, dalam berbagai jenis struktur dan kondisi tertentu (Shafritz & Ott dalam Levy, 2006).

Teori Organisasi menurut Stephen P. Robbins (1996) adalah ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi. Teori organisasi memfokuskan diri pada perilaku dari organisasi dan menggunakan keefektifan organisasi. Sehingga teori organisasi tidak hanya memperhatikan prestasi dan sikap karyawan, tetapi juga kemampuan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Teori Organisasi merupakan studi yang membahas organisasi secara makro, manusia hanya dibahas secara agregat. Teori Organisasi cenderung membahas yang berorientasi pada teoritis dan pada tingkat analisis makro.

Sedangkan Teori Organisasi merupakan bidang kajian yang meninjau secara makro organisasi, dengan fokus pembahasan dari sisi struktur, proses dan kinerja organisasi. Untuk bidang kajian Perkembangan Organisasi, membahas tinjauan organisasi secara makro

dari waktu ke waktu, yang dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal organisasi, yang membentuk karakteristik organisasi dengan identitas dan keunikan tertentu.

## **1.2. Perilaku Organisasi**

Bahwa pada dasarnya manusia saling berinteraksi untuk bekerja sama maupun bersaing dalam mencapai tujuan manusia sebagai individu maupun tujuan organisasinya. Struktur sosial yang kompleks ini membawa dampak potensi gesekan kepentingan antara individu manusia satu dengan lainnya, yang bisa berdampak buruk bagi tujuan organisasi maupun individu. Untuk membatasi kepentingan individu agar tidak menjadi penghalang dalam pencapaian tujuan organisasi, maka dibutuhkan suatu sistem dan struktur organisasi yang disepakati bersama.

Perilaku organisasi mempelajari manusia dan organisasi secara mikro. Dimana tujuan adalah mempelajari perilaku manusia sebagai individu atau bagian dari organisasi. Sedangkan teori organisasi mempelajari subjek manusia dan organisasi secara makro. Dikarenakan tujuannya untuk mempelajari organisasi secara keseluruhan. MSDM (Manajemen sumber daya manusia) adalah usaha pemberdayaan manusia agar dapat berjalan efektif dalam organisasi.

Perilaku Organisasi merupakan bidang studi ilmu terapan yang mempelajari mengenai perilaku manusia dalam suatu organisasi dalam kapasitasnya sebagai individu maupun sebagai kelompok serta hubungan antar manusia dan variabel yang relevan dengan organisasi dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi (Sobirin, 2020). Perilaku organisasi adalah ilmu pengetahuan yang membahas tentang dampak perseorangan, kelompok, dan struktur dalam hal perilaku berorganisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan mengenai hal-hal tersebut guna memperbaiki efektivitas organisasi.

Maka perilaku organisasi mengkaji anggota organisasi sebagai objek (baik dalam satuan individu, maupun kelompok). Di mana setiap individu maupun kelompok memiliki kepribadian, norma atau nilai yang akan dijadikan sebagai identitas (Sobirin, 2020). Sedangkan Teori Organisasi mengkaji organisasi sebagai satu kesatuan, meliputi struktur, dan performansi. Keduanya menggunakan pendekatan secara teoritis. Menurut Sobirin (2020) bahwa perilaku organisasi adalah suatu bidang studi terapan yang mempelajari perilaku manusia dalam organisasi, baik manusia dalam kapasitasnya sebagai individu maupun manusia sebagai kelompok, serta hubungan antara manusia dan variabel yang relevan dengan organisasi dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Richard L. Daft (2010), perilaku organisasi merupakan pembahasan mengenai tingkah laku dari para pelaku organisasi atau para sumber daya manusianya, yang mana hal tersebut dikatakan bahwa pembahasan perilaku organisasi adalah membahas organisasi secara mikro atau mendetail dan juga mendasar. Sedangkan pada pembahasan Teori Organisasi, hal yang dibahas merupakan pembahasan mengenai perencanaan, performa, rancangan serta struktur dari suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan yang mana hal ini disebut dengan pembahasan organisasi secara makro.

Penjelasan yang hampir sama terkait perbedaan teori organisasi dan perilaku organisasi oleh Keith Davis dan John Newston (1989), dimana perilaku organisasi lebih ditekankan pada perilaku dan tindakan manusia dalam berorganisasi. Secara singkat bahwa perilaku organisasi membahas bukan hanya manusia sebagai individu ataupun kelompok, namun mencakup pengaruh antara manusia dan aspek-aspek manusia yang relevan dengan organisasi. Menurut Kondalkar (2007), Perilaku Organisasi adalah bidang studi yang menginvestigasi dampak yang diberikan individu, kelompok, dan struktur organisasi terhadap

perilaku di dalam organisasi, yang memiliki tujuan mengaplikasikan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Sementara itu, Indrawijaya (1989), perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari semua aspek yang berkaitan dengan tindakan manusia, baik aspek pengaruh anggota terhadap organisasi maupun pengaruh organisasi terhadap anggota. Berdasarkan hal yang dijelaskan oleh B. F. Skinner, bahwa perilaku seseorang dipengaruhi oleh *reward and punishment*. Mendapatkan *reward* atau menghindari *punishment* dapat memengaruhi apa yang kita lakukan. Untuk membentuk perilaku yang lebih kompleks, kita bisa menggunakan teknik pembentukan (*shaping*). Selain itu, kita juga bisa belajar melalui pengamatan terhadap perilaku orang lain. Hal ini merupakan salah satu prinsip psikologi perilaku yang dapat diaplikasikan dalam manajemen sumber daya manusia.

Perilaku Keorganisasian menurut Fred Luthans (2011) adalah pemahaman, prediksi, dan pengelolaan perilaku manusia dalam organisasi. Perilaku Keorganisasian cenderung membahas yang berorientasi pada teoritis dan pada tingkat analisis mikro. Aspek-aspek manusia atau individu yang terkait dengan organisasi saja yang dibahas pada topik ini. Manusia juga dilihat sebagai posisi sentral untuk dapat memahami organisasi secara keseluruhan.

### **1.3. Hubungan antara Manusia, Manajemen, dan Organisasi**

Karena ruang lingkup organisasi metode akan menyangkut efisiensi prosedur tata cara kerja yang dipakai dalam melaksanakan fungsi fungsi manajemen. Sedangkan pengertian organisasi dan metode, antara manajemen, organisasi, dan tata cara kerja merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan, artinya kalau tata cara kerjanya sudah efisien maka diharapkan kegiatan pelaksanaan fungsi fungsi manajemen dalam organisasi akan berjalan lancar. Jadi dalam hal ini sifat dan maksud organisasi metode adalah pelayanan terhadap

manajer dan administrasi yang berusaha memajukan tata cara kerja yang dipergunakan untuk pencapaian efisiensi yang maksimal pada organisasi tersebut.

Maka hubungan Organisasi dan Manajemen maupun sebaliknya: bahwa organisasi membutuhkan individu untuk bergerak yang mana individu tersebut dibentuk suatu struktur tertentu dalam rangka memudahkan operasionalisasi organisasi yang disebut manajemen (misal otorisasi, *decision making* tentu tidak bisa dilakukan oleh seluruh individu dalam organisasi sehingga perlu pola pengaturan tertentu yaitu manajerial). Manajer pasti memerlukan organisasi sebagai konsekuensi logis bahwa organisasi-lah yang mereka kelola.

Sedangkan hubungan antara Manajemen dan Individu maupun sebaliknya: bahwa manajemen membutuhkan individu karena memang manajemen merupakan struktur yang terdiri dari individu-individu dalam organisasi yang diberikan peran dan tanggung jawab tertentu. Individu dalam organisasi membutuhkan manajemen dalam upaya mengatur berjalannya organisasi dengan lebih memadai sehingga pada akhirnya tujuan dapat tercapai.

Hubungan manusia dalam organisasi adalah manusia menempati peran ganda sebagai penggerak/pengelola organisasi yang kemudian disebut manajemen dan manusia sebagai objek yang harus dikelola dalam suatu organisasi. Manajer harus memiliki beberapa peran yaitu interpersonal, informasional, dan *decision*. hierarki dalam organisasi, seorang manajer harus mampu mengelola dan mengoordinasikan individu lain dalam organisasi sebagai aset yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus memenuhi kebutuhan manusia. Sehingga dapat disimpulkan fungsi manusia dalam sebuah manajemen adalah sebagai pengelola organisasi dan sebagai objek yang dikelola dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Manusia membutuhkan organisasi untuk mencapai tujuannya, karena organisasi adalah kendaraan manusia. Organisasi tidak akan terbentuk tanpa adanya manusia di dalamnya. Agar tujuan organisasi ini terwujud, organisasi memerlukan sekelompok individu yang memiliki kemampuan manajerial yang kemudian disebut sebagai manajemen, untuk dapat mengelola sumber daya dan menentukan langkah strategis agar organisasi dapat berjalan.

Sebagai contoh: Asosiasi perajin tenun memiliki tujuan untuk melestarikan kain tenun tradisional dan memperkenalkan kain tenun ke perdagangan global. Asosiasi tersebut beranggotakan perajin tenun yang berasal dari seluruh Indonesia. Dalam asosiasi tersebut terdapat pengurus/manajemen yang bertugas untuk mengelola sumber daya asosiasi dan membuat strategi agar tujuan asosiasi ini dapat terwujud. Manusia, manajemen dan organisasi memiliki suatu hubungan yang tidak dapat dipisahkan.

Peran manusia sebagai pendiri sekaligus anggota organisasi adalah untuk mengelola (*me-manage*) serta mengatur semua aset organisasi, baik aset fisik seperti sumber daya manusia, teknologi, keuangan, serta aset non-fisik. Hal ini dimaksudkan demi tercapainya tujuan organisasi dan terpenuhinya tujuan/ kebutuhan masing-masing individu yang tergabung dalam organisasi tersebut. Kesimpulan: Suatu organisasi terbentuk untuk memenuhi kebutuhan individu dan tercapainya suatu tujuan bersama. Demi tercapainya tujuan tersebut, perlu adanya tata kelola (manajemen) terstruktur yang dilakukan oleh manusia sebagai pendiri dan anggota organisasi.

Dalam pengertiannya sendiri, organisasi merupakan suatu entitas yang memiliki dua orang atau lebih yang berkerjasama dengan ritme yang sama (terstruktur) untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi bagi manusia adalah alat untuk memenuhi kebutuhan manusia yang dapat disebut sebagai tujuan, di mana tujuan tersebut bisa bermacam-

macam seperti: sebagai pemenuhan kebutuhan pokok, aktualisasi diri, mencari profit dan lain sebagainya. Sedangkan manusia membutuhkan manajemen untuk dapat menjalankan organisasi agar dapat mencapai tujuannya. Dikarenakan manajemen tersebut sifatnya sebagai alat untuk menjalankan organisasi agar tidak melenceng dari tujuan tertentu yang telah disepakati. Manajemen dalam pengertiannya sendiri merupakan ilmu dan seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Kemudian hubungan antara organisasi dengan manajemen adalah dua alat yang menunjang satu sama lain, ibarat *software* (manajemen) dan *hardware* (organisasi).

Artinya organisasi tanpa manajemen, akan menimbulkan *chaos*, dikarenakan tidak ada struktur yang dapat mengatur anggotanya dalam memenuhi tujuan tertentu. Bahkan organisasi tanpa manajemen, ibarat sekumpulan orang yang sedang berusaha memadamkan kebakaran. Di mana tujuannya adalah untuk memadamkan api, namun tidak terstruktur, sehingga *chaos*. Di antara ketiganya, manusia menjadi peran sentral (*user*) dikarenakan alat adalah untuk mencapai tujuan manusia.

Hubungan antara organisasi, manusia dan manajemen bermula dari sifat alami manusia yang mana manusia adalah makhluk sosial yang mengharuskannya berinteraksi dan bekerja dalam kelompok untuk mencapai tujuan. Baik untuk tujuan pribadi maupun tujuan bersama. Menurut Robert V. Presthus di dalam buku Organisasi Tatalaksana dan Lembaga Kearsipan (2019), organisasi adalah suatu hubungan antara orang-orang atau individu-individu yang mengejar tujuan yang sama. Sedangkan menurut Dalton E. Mc Ferland, organisasi adalah anggota atau sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan.

Selanjutnya manajemen didasarkan pada pengertian para ahli, antara lain Henry Fayol (1985), yang mengemukakan bahwa

manajemen adalah suatu proses pengorganisasian, perencanaan dan pengendalian berbagai sumber daya suatu tim organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Hal ini juga diungkapkan oleh G. R. Terry (2006) berpendapat bahwa manajemen adalah suatu proses pengendalian dan koordinasi yang dilakukan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan berbagai sumber daya sekelompok orang.

Maka berdasarkan penjabaran di atas, hubungan antara manusia, organisasi, dan manajemen sangatlah erat. Karena, apalah arti sebuah organisasi dengan tujuan tanpa sekelompok manusia dan apalah arti dari perencanaan serta pengendalian tanpa sekelompok manusia yang memiliki keterampilannya masing-masing untuk mencapai satu tujuan yang sama. Sehingga hal tersebut menyatakan bahwa hubungan antara manusia, organisasi, dan manajemen sangatlah erat dan tidak dapat dipisahkan, yang mana hubungan antara manusia, organisasi, dan manajemen dapat kita saksikan di kehidupan sehari-hari. Dari lingkup yang paling kecil yaitu sebuah keluarga hingga lingkup yang paling besar seperti hubungan antar manusia, organisasi, dan manajemen dalam mengurus negara. Contoh nyata yang terjadi pada lingkup kecil, seperti adanya organisasi kelas yang terdiri dari anggota, bendahara, sekretaris, wakil ketua, dan ketua kelas dengan berbagai seksi-seksi yang memiliki tugasnya masing-masing untuk mencapai satu tujuan, yaitu memiliki kelas yang tetap tertata, terjaga, rapi, aman, dan nyaman serta melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan tenteram.

Jadi hubungan antara organisasi, manusia dan manajemen sangatlah erat. Manusia membutuhkan organisasi dalam mencapai tujuannya karena pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial, sementara dalam sebuah organisasi dibutuhkan suatu manajemen yang baik demi tercapainya suatu tujuan. Contoh nyata hubungan antara organisasi, manusia, dan manajemen di kantor BNPB sebagai badan pengoordinasian pelaksanaan kegiatan penanggulangan bencana secara terencana terpadu dan menyeluruh. Untuk mencapai tujuan itu tentunya

BNPB mempunyai konsep manajemen yang tertata, terstruktur baik yang mana dituangkan dalam bentuk Peraturan Badan, Pedoman, maupun Petunjuk Pelaksanaan yang diterapkan, dipatuhi serta menjadi pedoman agar upaya penanggulangan bencana dapat berjalan baik sesuai dengan tujuan organisasi. Hal ini tentunya didukung oleh SDM yang *capable* dan kompeten dalam melaksanakan tujuan tersebut.

Dan berikutnya definisi Manajemen menurut Mary Parker Follett yang dikutip oleh Richard Barrett (2003) adalah manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Hal ini dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah cara seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan atau mencapai tujuan tertentu dengan cara bekerja sama dengan orang lain.

Dari pengertian yang sudah dituliskan diatas, maka dapat dilihat bahwa Manusia, Manajemen, dan Organisasi merupakan hal yang sangat berkaitan satu sama lain dan saling bergantung ke semua hal seperti bentuk segitiga. Akan tetapi yang menjadi kunci dalam hubungan ini adalah manusia sebagai peran utama dalam mengatur peran Manajemen dan Organisasi karena Organisasi dan Manajemen hanya lah alat bantu yang dibutuhkan manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

Contoh hubungan antara Manusia, Manajemen, dan Organisasi dapat bisa dilihat pada perusahaan yang berorientasi pada profit dalam hal ini contohnya Perusahaan Nestle. Perusahaan Nestle merupakan bentuk dari organisasi yang merupakan dari sekelompok manusia yang lebih dari dua orang yang memiliki tujuan tertentu yang prosesnya saling berkoordinasi dan terstruktur serta memiliki ciri yang bisa dibedakan dengan ciri perusahaan lainnya. Didalam organisasi tersebut, ada pembagian tingkatan level Manajemen dimulai dari Manajemen atas yang terdiri dari Direktur Utama dan Direktur lainnya. Di level Manajemen menengah ada Kepala Divisi dan Senior Manajer. Di level

Manajemen bawah ada Manajer Teknis dan supervisor atau *team leader*. Hal ini yang dinamakan Manajemen berfungsi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efisien melalui orang lain. Dan posisi level manajemen di atas, diisi dengan manusia atau individu yang merupakan komponen utama dalam menjalankan fungsi organisasi dan manajemen.

Oleh karena itu kajian manusia, manajemen dan organisasi merupakan sarana untuk memahami perilaku organisasi dalam rangka peningkatan efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan bersama yang sudah ditetapkan. Kita memahami bahwa organisasi merupakan kumpulan dua atau lebih manusia yang memiliki satu set tujuan bersama, memiliki struktur atau pola kerja yang sistematis, memiliki aturan main dan dikoordinir atau diarahkan oleh manajemen atau satu set kepemimpinan dan memiliki keunikan atau identitas tertentu. Dengan demikian, antara manusia, manajemen dan organisasi merupakan bagian yang saling mempengaruhi dalam rangka peningkatan efektivitas pencapaian tujuan organisasi, melalui peningkatan kualitas perilaku organisasi untuk membangun budaya dan sistem korporasi. Budaya dan sistem organisasi yang dibangun, akan membentuk perilaku organisasi dan sebaliknya perilaku organisasi akan membentuk budaya dan sistem organisasi (sistem dan budaya organisasi cermin dari perilaku organisasi).

#### **1.4. Perbedaan Perilaku Organisasi, MSDM, Perkembangan Organisasi dan Teori Organisasi.**

Perlu diketahui bahwa teori organisasi mempelajari organisasi secara keseluruhan (makro) sedangkan perilaku organisasi mempelajari hal-hal di dalam organisasi, yang notabene lebih mikro dalam hal ini perilaku-perilaku yang mungkin ditimbulkan dari individu-individu di dalam organisasi yang dominan dan secara kumulatif mencerminkan perilaku dari organisasi. Menurut Richard L Daft (2016) bahwa teori

organisasi adalah bidang studi yang membahas organisasi secara makro, sedangkan perilaku organisasi adalah bidang studi yang membahas organisasi secara mikro. Perilaku organisasi mempelajari perilaku individu/kelompok dalam organisasi, sedangkan teori organisasi mempelajari struktur, proses dan performa organisasi. perbedaannya terdapat pada unit analisis dan objek yang dikaji. Menurut Winardi (2010:2) bahwa perkembangan organisasi merupakan suatu proses yang meliputi serangkaian perencanaan perubahan yang sistematis yang dilakukan secara terus-menerus oleh suatu organisasi, perkembangan organisasi juga merupakan suatu pendekatan situasional atau kontingensi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Levy (2006) menjelaskan pengembangan organisasi juga mengukur prestasi suatu organisasi dari segi efisiensi, efektivitas dan kesehatan, efisien dapat diukur dengan perbandingan antara masukan dan keluaran, yang mengacu pada konsep “Minimaks” (Masukan minimum dan keluaran maksimum).

Sedangkan Manajemen SDM merupakan ilmu dalam melakukan tata kelola individu di dalam organisasi, menurut saya tujuan dari penerapan MSDM pada akhirnya menciptakan kinerja SDM yang baik sehingga secara keseluruhan kinerja organisasi menjadi baik juga. Namun kesemuanya itu merupakan multidisiplin ilmu yang seharusnya dapat diterapkan secara komprehensif, meskipun dalam masing-masing ilmu tersebut memiliki perbedaan pada pendekatan, objek, dan lingkup kajian yang berbeda-beda. Manajemen SDM menurut T Hani Handoko (2000) adalah penarikan, seleksi pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif. Manajemen SDM cenderung membahas yang berorientasi pada terapan dan pada tingkat analisis mikro.

Manajemen SDM merupakan ilmu terapan yang mempelajari tentang Teknik pengelolaan SDM dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Seperti perilaku organisasi,

MSDM menitikberatkan pada analisis mikro. Manajemen SDM merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan juga pemeliharaan karyawan agar tercapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat (Flippo, 1976). Sehingga, Manajemen SDM dapat digunakan sebagai alat bantu dalam membentuk perilaku organisasi. Perkembangan Organisasi merupakan upaya yang terencana yang dilakukan di tingkat organisasi untuk meningkatkan efektivitas yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan strategisnya. (Mackenzie & Gordon, 2016)

MSDM dan Perkembangan Organisasi tidak hanya menggunakan pendekatan teoritis. Keduanya dapat diaplikasikan/ diterapkan demi terciptanya SDM maupun organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif (Sobirin, 2020). Perbedaan keduanya terletak pada objek kajian. Jika MSDM menjadikan anggota organisasi sebagai objek, maka objek kajian dari Perkembangan Organisasi adalah organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya penerapan MSDM dan Perkembangan Organisasi yang baik, suatu organisasi diharapkan mampu menciptakan individu yang inovatif dan kreatif, serta dapat menciptakan produk (barang/ jasa) berkualitas baik yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Manajemen Sumber Daya merupakan upaya pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu sebagai suatu anggota organisasi atau kelompok pekerja (Simamora, 2015).

MSDM juga mempelajari perilaku organisasi, namun lebih pendekatannya bersifat teknis ketimbang teoritis. Perkembangan organisasi, merupakan suatu metode/ tekniknya untuk dapat mengubah perilaku individu agar dapat menyempurnakan organisasi. Sehingga jika disimpulkan Teori organisasi dan Perilaku organisasi adalah bersifat teoritis, sedangkan MSDM dan perkembangan organisasi sudah bersifat aplikatif.

Manusia memiliki kemampuan untuk mengendalikan berbagai unsur dalam diri seperti fisik, emosi, perasaan, pikiran dan perilaku untuk mencapai hal-hal yang baik dan terarah yang terdiri kelompok dari 2 orang atau lebih yang memiliki tujuan yang sama dalam suatu manajemen dan organisasi yang dibentuk. Secara teknis manusia mampu mengatur unsur dalam diri tersebut secara fleksibel atau memperdayakannya untuk tujuan yang bermanfaat, maka manusia tersebut perlu meningkatkan kompetensinya untuk pengembangan diri, agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Individu yang menjalankan serangkaian aturan atau manajemen dengan baik di dalam sebuah organisasi akan berhasil baik, begitu pula sebaliknya karena adanya hubungan timbal balik antara manusia dan organisasi.

Peran manusia sangatlah penting dalam suatu organisasi, misalnya dalam lingkungan ada organisasi bernama Badan Sosial Kematian (BSK) untuk mengupayakan agar para anggota BSK mampu menciptakan suatu kerja sama dalam satu tim kerja, maka diadakan pelatihan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan praktik dalam menjalankan tugasnya. Suatu amanah atau tugas ini akan berat apabila tidak ada manusia yang turut peduli dan ikut serta sebagai pengurus atau penanggung jawab dari organisasi BSK. Jadi betapa pentingnya pendidikan untuk menghasilkan sumber daya yang berkualitas di lingkungan.

Fungsi manusia dalam manajemen di setiap organisasi yakni mencapai tujuan yang sama, walaupun memiliki perbedaan pendapat, segala hal dapat dilakukan di dalam suatu organisasi, sesuai dengan aturan dan lingkup batasan kerja yang sudah ditetapkan. Peran manusia menjadi penting dalam manajemen di setiap organisasi, karena dari pemikiran, tenaga dan dana dari sumber daya manusia (potensi dari SDM) ini dapat dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih keberhasilan dengan meningkatkan produktivitas dalam menunjang organisasi supaya lebih kompetitif dan tercapainya tujuan. Manusia, manajemen,

dan organisasi memiliki hubungan yang kompleks. Manusia adalah elemen utama dalam setiap organisasi. Manajemen adalah proses mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi adalah wadah/struktur/bentuk yang diciptakan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

Adapun beberapa bentuk hubungan manusia dan fungsi manusia dalam manajemen di setiap organisasi yaitu Manusia berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi melalui nilai, norma dan perilakunya. Manusia juga berkomunikasi dan berkolaborasi dalam tim, juga menjadi pimpinan dalam mengelola dan memotivasi manusia lainnya pada organisasi. Selain itu, Fungsi manusia dalam manajemen mencakup pengelolaan SDM, rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Dalam teori Hubungan Manusia (*Hawthorne Studies*) menunjukkan bahwa faktor manusia, seperti motivasi dan hubungan antar manusia, memiliki dampak besar pada produktivitas.

Teori Organisasi lebih umum dan mencakup berbagai teori yang membahas struktur, desain, dan fungsi organisasi. Perkembangan Organisasi menyelidiki bagaimana organisasi berkembang dan beradaptasi dengan perubahan internal dan eksternal. MSDM fokus pada aspek manajemen dari hubungan manusia dalam organisasi, termasuk rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan manajemen kinerja sedangkan Perilaku Organisasional fokus pada studi perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi, serta dampaknya terhadap kinerja.

Menurut Keith Davis, *human relation at work* adalah interaksi antar seseorang dengan orang lain dalam situasi kerja dan dalam organisasi kekerjaan. Ditinjau dari kepemimpinan yang bertanggung jawab dalam suatu kelompok merupakan interaksi orang-orang menuju situasi kerja yang memotivasi untuk bekerja sama secara produktif, sehingga mencapai kepuasan ekonomi, psikologis, dan sosial.

Menurut The Liang Gie, *human relation* adalah adanya suatu interaksi, bukan sekadar relasi atau hubungan yang pasif, melainkan aktivitas yang merupakan “*actionoriented*” untuk mengembangkan hasil yang lebih produktif dan memuaskan.

Menurut Davis dalam Afrian dan Kasmiruddin (2017) dimana *Human relation* merupakan syarat utama untuk keberhasilan suatu komunikasi baik komunikasi antar perorangan maupun komunikasi dalam instansi atau perusahaan. Hubungan yang harmonis akan membuat suasana kerja yang menyenangkan dan hal ini akan mempengaruhi semangat karyawan dalam menjalankan segala pekerjaannya. Contoh hubungan pekerja dan supervisor dalam suatu perusahaan. Dimana supervisor memberikan melakukan pengawasan dan mengsupervisi pekerja dalam melakukan pekerjaannya dan menentukan alur pekerja atau menjadwalkan pekerjaan agar suatu proyek dapat berjalan sesuai yang direncanakan atau ditargetkan.

Berdasarkan hal yang dipaparkan oleh Melian Sugiarto (2008), bahwa perbedaan pelaksanaan dan pembahasan perilaku organisasi dan MSDM adalah perilaku organisasi lebih bersifat teoritis atau konseptual. Sedangkan untuk MSDM lebih menekankan tentang teknik pengendalian SDM yang bersifat aplikatif.

Perbedaan dari Perilaku Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Perilaku Organisasi lebih bersifat teoritis sementara Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) lebih bersifat terapan. Sifat teoritis Perilaku Organisasi digambarkan melalui studi yang lebih membahas karakteristik individu, kelompok, dan struktur organisasi dan dampaknya terhadap perilaku di dalam organisasi sementara sifat terapan dari MSDM digambarkan melalui tahapan perencanaan sampai dari pengendalian terhadap pemanfaatan sumber daya manusia secara nyata sesuai kebutuhan organisasi untuk ketercapaian tujuan individu, organisasi, dan sosial.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, saya berpendapat bahwa Perilaku Organisasi dan Teori Organisasi merupakan kumpulan studi dan pemikiran (ide) mengenai bagaimana perilaku manusia dalam berorganisasi dan bagaimana organisasi berperilaku dalam situasi dan kondisi yang dihadapi. Sedangkan Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perkembangan Organisasi merupakan tindakan (*action*) dari keahlian menerapkan hasil studi/teori-teori mengenai perilaku manusia dalam berorganisasi dan keahlian dalam menerapkan teori perilaku organisasi dalam menghadapi situasi dan kondisi tertentu.

Berikut adalah beberapa pendapat ahli yang mengemukakan hubungan antara manusia, manajemen, dan organisasi.

1. Douglas McGregor:

Douglas McGregor dalam bukunya "*The Human Side of Enterprise*" mengemukakan dua teori dasar mengenai pandangan terhadap manusia dalam konteks manajemen. Teori X menganggap manusia sebagai makhluk yang malas dan harus dikendalikan, sementara Teori Y melihat manusia sebagai makhluk yang memiliki motivasi internal untuk berkontribusi positif dalam organisasi.

2. Abraham Maslow:

Abraham Maslow memperkenalkan Teori Hierarki Kebutuhan yang menyatakan bahwa manusia memiliki hierarki kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisik hingga kebutuhan aktualisasi diri. Teori ini dapat diterapkan dalam konteks manajemen untuk memahami motivasi karyawan.

3. Frederick Herzberg:

Frederick Herzberg mengembangkan Teori Motivasi-Higiene (*Two-Factor Theory*) yang memisahkan faktor-faktor yang

memotivasi karyawan (faktor motivasi) dari faktor-faktor yang hanya mencegah ketidakpuasan (faktor higiene).

Adapun bentuk-bentuk Hubungan Manusia dalam Organisasi, dapat diterangkan sebagaimana berikut:

1. Hubungan Atasan-Bawahan:

Ini adalah hubungan hierarkis antara manajer dan karyawan. Atasan memberikan arahan, umpan balik, dan evaluasi kepada bawahan, sementara bawahan melaksanakan tugas dan melaporkan kemajuan kepada atasan.

2. Hubungan antara Rekan Kerja

Karyawan bekerja dalam tim atau departemen yang berbeda dan berinteraksi dalam kerangka pekerjaan mereka. Hubungan yang baik antara rekan kerja dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan.

3. Hubungan Karyawan dengan HR (Sumber Daya Manusia):

HR berperan dalam merekrut, mengelola, dan mengembangkan karyawan. Karyawan berinteraksi dengan HR untuk masalah seperti rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan manajemen kinerja.

Sementara itu, fungsi Manusia dalam Manajemen di Setiap Organisasi dapat diterangkan sebagaimana berikut:

1. Motivasi dan Produktivitas:

Manusia membutuhkan motivasi untuk berkinerja tinggi. Manajer perlu memahami faktor-faktor yang memotivasi karyawan dan menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas.

## 2. Pengembangan Karyawan

Manajer harus membantu dalam pengembangan keterampilan dan kemampuan karyawan. Ini melibatkan pelatihan, pembinaan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif.

## 3. Kepemimpinan

Manusia juga berperan sebagai pemimpin dalam organisasi. Pemimpin membawa visi, arah, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk contoh hubungan antara Manusia, Manajemen, dan Organisasi misalnya di perusahaan saya yaitu di sebuah Kantor Cabang Pegadaian yang terdiri dari:

- 1 Orang Pemimpin Cabang
- 2 Orang Penaksir
- 1 Orang Penyimpan Agunan
- 2 Orang Kasir
- 1 Orang OB
- 3 Orang Satpam
- 5 Pengelola Unit
- 5 Kasir Pengelola Unit
- 5 Satpam Pengelola Unit

Setiap Manusia di dalamnya memiliki tujuan pribadi yaitu memperoleh Gaji sebagai pendapatan bulanan. Untuk memastikan kelancaran gaji bulanan tentunya Bisnis di Cabang tersebut harus bertumbuh dan dapat menutup biaya-biaya yang muncul. *Key Performance Index* (KPI) Kantor Cabang menjadi tujuan bersama

manusia di dalam organisasi cabang untuk dapat diraih s/d akhir tahun berjalan. Untuk memastikan ketercapaian tujuan Kantor Cabang maka Pemimpin Cabang sebagai manajer memerlukan Perencanaan, Pengorganisasian, Pengelolaan, dan Pengendalian (Ilmu Manajemen) proses bisnis di Kantor Cabang agar dapat mencapai tujuan organisasi (KPI tercapai) dan tujuan pribadi (keberlangsungan gaji bulanan).

Kehadiran manusia menjadi elemen utama dalam konteks manajemen dan organisasi. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, serta peran manajerial mempengaruhi sejauh mana karyawan termotivasi dan kinerja mereka. Memahami kebutuhan individu, menjalin hubungan yang positif, dan membangun budaya organisasi yang baik adalah faktor penting yang memengaruhi kesuksesan suatu organisasi. Manusia adalah makhluk sosial, hampir semua dapat dipastikan hidup dalam organisasi yang memiliki struktur sosial, yang menurut saya struktur cukup kompleks. Organisasi ini memiliki tujuan tertentu dan terbentuk dengan sengaja maupun tidak sengaja, agar individu manusia bisa mencapai tujuan tersebut dengan bantuan dari individu lain yang tergabung dalam organisasi tersebut.

Contohnya adalah ketika karyawan memberikan kontribusi kepada organisasi dengan harapan mendapatkan manfaat sebagai balasannya. Lalu, untuk peran manusia dalam manajemen organisasi yaitu mencakup berbagai aspek seperti membuat keputusan, mengelola sumber daya, memimpin, merencanakan strategi, dan menangani konflik, semuanya bertujuan untuk membantu organisasi mencapai tujuan mereka.

---

## **BAB II**

### **DASAR PERILAKU INDIVIDU**

Manusia adalah faktor utama yang sangat penting dalam sebuah organisasi, ketika manusia memasuki dunia organisasi dan beraktivitas di dalam organisasi tersebut, maka akan terbentuk sebuah perilaku yang unik dalam sebuah organisasi, yang dikenal dengan perilaku organisasi. Artinya seperti yang telah diterangkan bahwa organisasi merupakan sebuah alat yang digunakan manusia untuk berkerjasama satu dengan yang lain untuk mencapai sebuah tujuan kolektif.

Sementara itu, manusia merupakan makhluk yang sangat kompleks dan unik, dalam pandangan cartesian bahwa pada dasarnya manusia sendiri merupakan entitas dengan dua substansi, yakni terdiri dari jasmani atau fisik yakni secara morfologi sebagai tubuh biologis dan rohani atau jiwa yang diartikan sebagai substansi metafisik. Sedangkan menurut Rene Descartes (1596-1650) dalam dua substansi tersebut yakni tubuh (biologis) dan pikiran, artinya menurut Descartes dalam pemikiran "*cogito ergo sum*" sebagai kesatuan badani-rohani, manusia hidup dalam ruang dan waktu, sadar akan diri dan lingkungannya, mempunyai berbagai kebutuhan, insting, nafsu, serta mempunyai tujuan.

Dari pemahaman itulah, bahwa manusia merupakan sebuah pribadi-pribadi yang memiliki keunikan satu dengan yang lain, dalam arti sebagai agen sadar bahwa sifat, dan perilaku adalah hal yang melekat pada pribadi-pribadi tersebut. Maka dalam konteks organisasi bahwa peran anggota sebagai pribadi-pribadi yang unik, dan saling berinteraksi akan membentuk suatu karakter organisasi yang unik pula.

Sementara itu, perilaku individu yang dimaksud suatu perilaku seseorang dalam melakukan sesuatu atau cara seseorang bertindak terhadap suatu kegiatan dengan menggunakan keterampilan atau otak mereka. Adanya keterampilan tidak terpisah dari latar belakang atau pengetahuan. Dalam suatu organisasi perilaku individu mencerminkan setiap perilaku manajer terhadap bawahannya dimana jika ia memperlakukan bawahannya dengan baik maka suatu hubungan antara bawahan dan atasan terjalin dengan baik pula sehingga jalinan kerja sama di dalam organisasi-pun bisa berjalan dengan baik.

Perilaku merupakan fungsi interaksi antara individu dengan lingkungannya. Perilaku ditentukan oleh dua karakteristik, yaitu karakteristik biografi dan karakteristik lingkungan. Karakteristik biografi yang berpengaruh terhadap perilaku biografi: kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengharapan dan pengalaman masa lalunya. Sedangkan karakteristik lingkungan (organisasi) yang berpengaruh: hierarki, tugas, wewenang, sistem *reward*, sistem kontrol dan lain sebagainya.

Pada dasarnya studi psikologi memberikan berkontribusi besar terhadap bagaimana kita dapat memahami dan menganalisis perilaku organisasi. Ilmu psikologi sangat sangat membantu untuk menguji bagaimana orang-orang memiliki persamaan dan perbedaan dalam berpikir, berperasaan dan berperilaku. Perilaku individu sangat dipengaruhi oleh banyak faktor. Sebagian faktor dapat ditemukan pada diri individu sendiri, misalnya insting, sifat kepribadian, perasaan batin dan lain-lain. Sebagian lain dapat ditemukan pada bagaimana seseorang berinteraksi dengan lingkungan, misalnya kondisi cuaca, peristiwa yang memberikan banyak informasi dan pengetahuan dan perilaku orang lain yang berpengaruh langsung terhadap dirinya

## **2.1. Konsep Dasar Perilaku Individu**

### **2.1.1. Pengertian Perilaku Individu**

Perilaku individu dalam organisasi adalah bentuk interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Setiap individu dalam organisasi, semuanya akan berperilaku berbeda satu sama lain, dan perilakunya adalah ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Karakteristik yang dimiliki individu ini akan dibawanya manakala memasuki lingkungan baru.

Artinya perilaku individu merujuk pada karakteristik individu tersebut. Adapun menurut Nimran dalam Sopiah (2008) bahwa karakteristik tersebut pada dasarnya terdiri dari ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing karakteristik tersebut.

1. Ciri - ciri biografis, yakni sebuah ciri yang melekat pada individu, antara lain:

- a) Umur,

Umur sangat berpengaruh terhadap karakteristik biografis individu. Perbedaan usia akan membedakan seberapa besar produktivitas individu tersebut dalam melakukan aktivitas. Semakin tua usia individu maka produktivitas individu tersebut akan semakin menurun. Usia banyak mempengaruhi dalam individu seperti terhadap produktivitas, kepuasan kerja, pengunduran diri, dan tingkat keabsenan.

- Usia Terhadap Produktivitas : sebagian berasumsi bahwa semakin bertambahnya usia maka produktivitas akan menurun, namun tidak kajian lain menyatakan bahwa antara usia dan kinerja tidak ada hubungan, sebab usia yang bertambah

biasanya akan dapat ditutupi dengan pengalaman yang cukup lama.

- Usia Terhadap Kepuasan Kerja : terdapat bermacam hasil penelitian, sebagian penelitian menunjukkan hubungan positif antara bertambahnya usia dengan kepuasan kerja sampai pada umur 60 tahun, namun sebagian penelitian mencoba memisahkan antara karyawan profesional dengan non-profesional, bahwa karyawan yang profesional kepuasannya akan terus menerus meningkat seiring bertambahnya usia, dan karyawan yang non profesional merosot selama usia setengah baya dan kemudian naik lagi pada tahun-tahun berikutnya.
- Usia Terhadap Tingkat Pengunduran diri : semakin tua maka tingkat pengunduran diri semakin rendah.
- Usia Terhadap Tingkat Keabsenan : semakin tua maka tingkat keabsenan akan semakin rendah, namun tidak selalu demikian, karyawan tua mempunyai tingkat keabsenan dapat dihindari lebih rendah dibanding yang muda, namun karyawan tua mempunyai tingkat kemangkiran tak terhindarkan lebih tinggi.

b) Jenis Kelamin

Tidak ada perbedaan yang mencolok antara pria dan wanita, kecuali jika dikaitkan dengan budaya setempat berkaitan dengan keabsenan, bahwa wanita lebih memiliki tingkat keabsenan yang tinggi dibandingkan dengan pria,

hal ini berkaitan dengan tanggungjawab dan fungsi dari seorang wanita. Wanita memikul tanggung jawab rumah tangga dan keluarga yang lebih besar, juga masalah kewanitaan. Tidak ada beda yang signifikan / bermakna dalam produktifitas kerja antara pria dengan wanita. Tidak ada bukti yang menyatakan bahwa jenis kelamin karyawan mempengaruhi kepuasan kerja. Beberapa studi menjumpai bahwa wanita mempunyai tingkat keluar yang lebih tinggi, dan studi lain menjumpai tidak ada perbedaan antara hubungan keduanya. wanita mempunyai tingkat absensi tinggi (lebih sering mangkir).

#### c) Status Perkawinan

Walaupun tidak terdapat hubungan antara status perkawinan dengan produktivitas, namun hasil riset menunjukkan bahwa karyawan yang telah menikah mempunyai tingkat pengunduran diri yang rendah, tingkat keabsenan yang rendah dan lebih puas dengan pekerjaannya dibanding rekan sejawat yang belum menikah, hal ini dapat dikaitkan dengan status perkawinan yang menuntut suatu tanggung jawab lebih besar.

#### d) Masa Kerja

Tidak ada alasan bahwa karyawan yang lebih lama bekerja (senior) akan lebih produktif dari pada yang junior. Senioritas / masa kerja berkaitan secara negatif dengan kemangkiran dan dengan tingkat turnover.

2. Kepribadian, Nimran dalam sopiah (2008) mendefinisikan kepribadian sebagai pengorganisasian yang dinamis dari sistem psikofisik dalam diri individu yang menentukan penyesuaian diri dengan lingkungannya. Artinya kepribadian sebagai

keseluruhan cara bagaimana individu beraksi dan berinteraksi dengan orang lain.

3. Sikap (*Attitude*), merupakan satu faktor yang harus dipahami kita dapat memahami perilaku orang lain. Dengan saling memahami individu maka organisasi akan dapat dikelola dengan baik. Definisi sikap dapat dijelaskan dalam tiga komponen sikap, yaitu afektif, kognitif dan psikomotorik. Dimana afektif berkenaan dengan komponen emosional atau perasaan seseorang. Sedangkan komponen kognitif berkaitan dengan proses berpikir yang menekankan pada rasionalitas dan logika. Adapun psikomotorik kecenderungan seseorang dalam bertindak terhadap lingkungannya.
4. Kemampuan, yakni kapasitas seseorang untuk melaksanakan kegiatan dalam satu pekerjaan atau tugas. Secara umum, kemampuan dapat dikategorikan menjadi dua macam, yakni : (1) Intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental; dan (2) Fisik, yakni kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan.
5. Persepsi, yakni proses internal yang kita lakukan untuk memilih, mengevaluasi dan mengorganisasikan rangsangan dari lingkungan eksternal.

### 2.1.2. Kepribadian

Berbicara tentang kepribadian sering diidentikkan dengan perilaku. Hubungan antar kepribadian dengan perilaku memang agak rumit dipahami. Namun, istilah kepribadian secara terminologis, pada dasarnya memiliki berbagai definisi yang dikutip oleh Dr. Sarlito Wirawan dalam Karim, (2020), yakni:

1. Kepribadian adalah kumpulan sifat biologis dalam bentuk dorongan, kecenderungan, rasa dan naluri yang terganggu di alam dan kecenderungan diperoleh melalui pengalaman yang ditemukan pada seseorang.
2. Kepribadian adalah keseluruhan organisasi yang ditemukan pada manusia, di semua tingkat perkembangan.
3. Kepribadian adalah tingkat sifat yang biasanya merupakan sifat tingkat tinggi yang memiliki pengaruh yang menentukan.
4. Kepribadian adalah integrasi dari sistem kebiasaan yang menunjukkan kepada individu cara unik untuk beradaptasi dengan lingkungan mereka.

Menurut Gibson et.al. dalam Tewal,B. et al (2017: 59) terdapat tiga pendekatan teori kepribadian yaitu:

1. *Trait approach*, kecenderungan mengarahkan perilaku individu ke pola yang konsisten.
2. *The psychodynamic approach*, kepribadian individu didasarkan pada bahwa setiap individu memiliki “dasar” yang berbeda.
3. *Humanistic approach*, berpusat pada individu menitikberatkan pada perkembangan individu, aktualisasi diri dan persepsi individu itu sendiri.

Menurut Sobirin (2020), bahwa teori kepribadian terdiri dari 4 jenis, yaitu :

1. *Conflict theory*, bahwa pada dasarnya manusia tidak dapat menghindarkan diri dari dua kekuatan berlawanan yang Tarik menarik. Manusia selalu berupaya untuk mengambil jalan tengah sehingga kedua kekuatan dapat berjalan secara dinamis.

2. *Fulfillment theory*, setiap orang memiliki kekuatan yang secara terus menerus mendorong orang tersebut untuk mencapai aktualisasi diri. Menurut Carl Rogers dan Abraham Maslow, teori ini berkaitan dengan konsep aktualisasi diri dimana setiap orang mampu untuk memperbaiki kehidupannya dan memiliki kebebasan untuk berkembang.
3. *Consistency theory*, bahwa kepribadian seseorang merupakan proses pembelajaran melalui pengalaman hidup terhadap lingkungannya. Menurut teori ini, manusia memiliki keinginan untuk mempertahankan sikap, harapan, dan perilaku secara konsisten.
4. *Cognitive theory*, yang dikembangkan oleh George Kelly, bahwa manusia berusaha untuk mengantisipasi, memprediksi, dan mengendalikan dengan cara menginterpretasikan realita yang ada. Pada teori ini perilaku seseorang tidak dilihat dari pengalamannya, namun dari bagaimana dia melihat kejadian di sekitarnya.

## **2.2. Hubungan Antara Kepribadian dan Kinerja**

Seperti yang telah diterangkan bahwa organisasi pada dasarnya terdiri dari individu atau pribadi-pribadi yang memiliki karakteristik berbeda-beda yang saling bekerja sama untuk mencapai sebuah tujuan. Karakteristik individu meliputi karakteristik biografi, psikologis, kemampuan, dan ketrampilan. Karakteristik Biografi yang berkaitan dengan studi kasus adalah karakteristik biografi salah satunya terdiri dari Usia dan Masa Kerja.

Senioritas (usia) dan pengalaman (masa kerja) merupakan bagian dari karakteristik biografi seseorang (Robbins & Judge dalam Tawal, B. et al 2017:50), karakteristik biografi inilah yang sering dihubungkan dengan perilaku kerja. Kepribadian menurut Gordon Allport adalah organisasi yang dinamis dalam diri individu sebagai sistem psikologis,

yaitu menentukan cara khas beradaptasi dengan diri sendiri dan lingkungan sekitarnya. Gordon Allport beranggapan bahwa konsep kebiasaan, sifat, sikap, diri dan kepribadian semuanya berguna dan berbeda satu sama lain (Indriana et al, 2022). Jika teori ini diterapkan pada sebuah unit kerja yang berisikan anggotanya merupakan senior yang berpengalaman, hal ini akan berdampak baik pada kualitas anggota unit kerja tersebut. Senior yang berpengalaman memiliki jam terbang yang tinggi sehingga memiliki kemampuan bekerja yang baik. Hal ini dapat dimanfaatkan dengan adanya kegiatan *mentoring* bagi junior/karyawan baru.

Senior akan memberikan arahan dan bimbingan bagi juniornya berdasarkan kemampuan yang diperoleh dari pengalaman kerja yang dimiliki oleh senior. Hal ini akan berdampak baik dimana junior akan mengadaptasi cara kerja yang diajarkan oleh seniornya. Selain itu hal ini akan berdampak baik pada psikis senior yakni ketika seseorang merasa dirinya berpengaruh dan dianggap penting dalam suatu organisasi maka akan meningkatkan *self esteem* orang tersebut. Individu dengan *self esteem* yang tinggi akan memiliki motivasi dan kinerja yang lebih baik dibandingkan individu yang memiliki *self esteem* yang rendah (Sebayang & Sembiring, 2017).

Jika dalam organisasi sebagian besar beranggotakan individu yang berpengalaman dan senior, untuk meningkatkan kinerja dan motivasi mereka maka digunakan pendekatan:

1. Secara karakteristik biografi yang paling berperan:
  - a) Senioritas (usia): usia dan produktivitas tidak selalu berkorelasi negative, kekurangan karena usia juga sering kali diimbangi dengan tingginya pengalaman (Tewal, et al, 2017:51).

- b) Pengalaman (masa kerja): ada suatu hubungan positif antara masa kerja/pengalaman dengan produktivitas (Robbins & Judge dalam Tewel, et al, 2017:53-54) karena banyak penelitian bahwa semakin tinggi masa kerja semakin kecil kecenderungan individu untuk absen, kecil kecenderungan mengundurkan diri, dan kepuasan kerjanya semakin tinggi.
2. Jika kinerja diartikan sebagai produktivitas maka terdapat implikasi masalah efektivitas maupun efisiensi di dalamnya (Tewel, et al ., 2017:42), efektif diartikan sebagai keberhasilan mencapai tujuan sedangkan efisien diartikan sebagai seberapa banyak sumber daya yang harus dikeluarkan untuk mencapai tujuan.
3. Artinya jika dilihat hubungan antara senioritas (usia), pengalaman (masa kerja), terhadap kinerja (produktivitas), dan kebutuhan dari individu itu sendiri berdasarkan penjelasan sebelumnya maka teori yang dapat digunakan:
  - a) Teori motivasi berdasarkan konten: apabila diasumsikan berdasarkan Teori Maslow individu yang senior dan berpengalaman sudah mencapai tahap kebutuhan pemenuhan aktualisasi diri yang mana merupakan kebutuhan yang secara terus menerus untuk menunjukkan eksistensi dirinya. Motivasi yang bisa diberikan salah satunya dengan memberikan peran dalam organisasi yang bertugas untuk memimpin individu lainnya terlebih lagi untuk pekerjaan-pekerjaan yang lebih menantang
  - b) Teori motivasi berdasarkan proses: apabila diasumsikan berdasarkan *Goal-Setting Theory* individu dengan menetapkan tujuan (pekerjaan) yang menantang sehingga diharapkan dapat menghasilkan peningkatan prestasi kerja.

Berdasarkan pemahaman tersebut, teori kepribadian yang dapat digunakan dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja bagi anggota senior dalam unit kerja, adalah *Consistency theory* dan *Fulfilment theory*, dengan pertimbangan :

Pada kasus ini, apabila seluruh anggota unit kerja baik junior maupun senior yang berpengalaman diberikan lingkungan bekerja yang kondusif, sistem penghargaan yang baik, dan pengakuan hasil kerja oleh manajemen maka akan menimbulkan timbal balik yang positif berupa peningkatan kinerja (*Fulfilment theory*). Pengalaman yang dimiliki senior dapat menjadi bahan pertimbangan untuk mengatasi persoalan atau tantangan dalam kaitannya untuk mempertahankan atau meningkatkan produktivitas. Anggota senior akan merasa lebih dihargai oleh junior yang meminta pandangan berdasarkan pengalaman dan kebijaksanaan dari senior. Karena secara langsung kebutuhan akan penghargaan anggota senior terpenuhi (*Consistency theory*)

Adapun berdasarkan kondisi bahwa sebuah unit kerja memiliki Sebagian besar anggota senior yang sudah berpengalaman dalam organisasi, pendekatan teori kepribadian yang dapat digunakan adalah *Consistency theory* dan *Fulfilment theory*.

Dalam kondisi unit kerja yang kondusif dan terdapat sistem penghargaan yang baik, anggota senior akan memperoleh penghargaan/pengakuan dari anggota unit kerja yang lain atas pengalamannya. Sehingga, anggota senior diharapkan akan menggunakan kebijaksanaannya dalam berorganisasi untuk memotivasi anggota junior yang masih memiliki sedikit pengalaman dengan mempertahankan perilaku perilaku positif yang memberikan kontribusi positif/meningkatkan kualitas kinerja dalam unit kerja.

Misalnya Sekretariat Jenderal MPR sebagai organisasi lintas generasi, memiliki anggota organisasi dengan rentang usia dan pengalaman yang beragam. Sebagian besar pegawai senior yang sudah

berpengalaman, telah menempati posisi manajerial. Hal tersebut dianggap sebagai penghargaan terhadap kinerja dan pengalamannya. Pegawai senior dapat memberikan contoh bagi pegawai junior yang belum berpengalaman cara-cara menyelesaikan tugas atau mengatasi hambatan yang di temui di lapangan. Pengalaman pegawai senior dalam mengatasi persoalan yang dihadapi oleh unit kerja, dapat digunakan sebagai acuan dan pembelajaran bagi pegawai junior. Pada kasus ini, anggota senior memiliki kebutuhan akan penghargaan baik dari diri sendiri atau penghargaan dari eksternal atas pengalaman yang dimilikinya dan kebutuhan aktualisasi diri. Sehingga anggota senior akan semakin termotivasi untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik demi mencapai reputasi, status, apresiasi dan pengakuan. Selain itu, anggota senior akan mengembangkan diri secara berkelanjutan untuk meningkatkan potensi. Demikian pula anggota junior akan termotivasi untuk mengikuti seniornya.

Contoh pengaplikasian teori Kepribadian Humanistik (*Fulfillment*) & Pembawaan (*Consistency*) Perusahaan tempat saya bekerja saat ini baru saja mengrekrutmen karyawan baru. Karyawan senior tentu akan membantu menjelaskan dan mengajarkan hal-hal terkait *job desk* karyawan baru tersebut berdasarkan pengalaman mereka. Karyawan baru akan memotivasi diri untuk belajar (*fulfillment theory*) dan berusaha beradaptasi agar bisa sesuai dan sejalan dengan apa yang “diinginkan” oleh lingkungan kerjanya (*consistency theory*).

*Cognitive theory* dikembangkan oleh Goerge Kelly pada Tahun 1955 dari karyanya: “*A theory of personality:the psychology of personal construct*” (Reynolds, 2014). Dalam *personal construct theory* tersebut, bahwa manusia tidak terlalu bereaksi pada masa lalu sebagai bentuk antisipasi mereka atas masa depan dengan cara memahami realitas melalui antisipasi, prediksi dan persiapan. Kelly menggambarkan bahwa manusia merupakan lensa untuk melihat kejadian di sekitarnya, dan perilaku manusia dipengaruhi oleh kejadian

yang dilihatnya tersebut (Sobirin,2020). Kejadian tersebut yang membuat manusia untuk dapat beradaptasi dengan menyesuaikan diri dengan kehidupan.

Dalam konteks suatu unit kerja yang sebagian besar anggotanya adalah individu berpengalaman dan senior dalam organisasi, sejumlah teori kepribadian dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja. Salah satu teori yang dapat diterapkan adalah teori determinasi diri atau *self-determination theory*. Teori ini dikembangkan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan. Dalam salah satu artikelnya berjudul *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being* (2000) menyatakan teori determinasi diri adalah teori yang mencoba menjelaskan bagaimana individu mencapai motivasi puncak dan kinerja yang baik dengan memenuhi kebutuhan psikologis dasar mereka. Teori ini mengidentifikasi tiga kebutuhan psikologis dasar yang harus dipenuhi untuk mencapai motivasi optimal:

1. Kebutuhan akan Kompetensi (*Competence*)

Individu harus merasa kompeten dalam tugas dan pekerjaannya. Ketika individu yakin bahwa mereka memiliki keterampilan dan kemampuan untuk melakukan suatu tugas dengan baik, mereka akan lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi.

2. Kebutuhan akan Otonomi (*Autonomy*)

Otonomi mengacu pada kemampuan individu untuk membuat keputusan dan mengendalikan tindakan mereka sendiri. Dalam konteks organisasi, memberikan ruang bagi individu untuk merencanakan dan mengatur bagaimana mereka melakukan tugasnya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Hal ini

mencakup memberikan fleksibilitas dalam tugas mereka, proyek yang mereka kerjakan, atau cara mencapai tujuan.

### 3. Kebutuhan akan Hubungan Sosial (*Relatedness*)

Individu juga perlu dengan orang lain di lingkungan kerja. Ini mencakup aspek hubungan positif dengan rekan kerja, manajer, dan anggota tim. Partisipasi sosial yang aktif dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Teori ini diterapkan dengan memastikan bahwa ketiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi dalam lingkungan kerja. Dalam konteks ini adalah anggota tim merupakan orang yang sudah berpengalaman dan senior, berikut adalah cara menerapkan teori determinasi diri:

- a) Memberikan Tanggung Jawab: Berikan tugas dan proyek yang memungkinkan anggota tim untuk merasa kompeten dan mengembangkan keterampilan mereka. Ini dapat membantu mencapai tingkat kompetensi yang lebih tinggi.
- b) Memberikan Ruang Otonomi: Berikan individu kebebasan untuk menjalankan pekerjaannya. Hal ini mencakup memberi mereka lebih banyak kebebasan untuk mengatur jadwal kerja, metode bekerja, atau mengambil keputusan terkait dengan tugas mereka.
- c) Memberikan kolaborasi dan Interaksi Sosial: Mendorong hubungan positif antara anggota tim, mendukung kolaborasi, dan memfasilitasi interaksi sosial yang baik dapat memenuhi kebutuhan akan hubungan sosial, yang merupakan komponen penting dalam psikologi.

Dengan memahami dan memenuhi tiga kebutuhan dasar, organisasi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja anggota. Ini bukan hanya tentang memberi mereka apa yang mereka inginkan, tetapi juga tentang

menghargai kontribusi mereka dan memastikan mereka merasa dihargai dan terlibat. Dalam sebuah unit kerja, dimana sebagian besar anggotanya merupakan orang yang sudah berpengalaman dan senior dalam organisasi tersebut, maka menurut saudara teori apa yang bisa digunakan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja Merdeka. Berikan penjelasan tentang mekanisme teori tersebut bekerja ?

Dalam suatu unit kerja atau dapat dikatakan sebagai lingkungan kerja, adalah suatu lingkungan yang di ciptakan oleh manajemen dimana para karyawan tersebut bekerja. Lingkungan kerja di desain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik yaitu apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Menurut Sedarmayanti (2009), lingkungan kerja adalah seluruh perangkat dan materi yang ditemukan, lingkungan tempat seseorang bekerja bekerja, cara kerja dan pengaturan kerjanya, baik secara individu maupun kelompok. Jadi dalam menciptakan lingkungan kerja, manajemen mengharapkan adanya suatu kerja sama yang efektif antara pegawai senior dengan pegawai junior sehingga dapat tercapai tujuan sesuai dengan yang ditetapkan oleh organisasi/perusahaan.

Hal ini seperti pemikiran dan gagasan Carol Dweck (2007) perihal *mindset*, yang banyak digunakan sebagai inspirasi dalam manajemen perubahan di berbagai korporasi. Kita tahu bahwa proses disrupti sangat mengguncang *landscape* industri konvensional dan diubah oleh pendatang baru yang sejatinya bukan pembisnis yang di bidang tersebut (contoh Gojek dan Treveloka), Terkait dengan penanganan organisasi yang dipenuhi oleh para senior dengan pengalaman yang sudah cukup banyak, perlu dilakukan pemetaan melalui *assessment*, apakah para senior tersebut kategori *fixed mindset* atau *growth mindset*. Kita ketahui bahwa orang melihat bukan hanya dengan dua mata kita tetapi kita melihat dengan *mindset* (Kasali, 2017), sementara *mindset*

itu sendiri merupakan seperangkat paradigma, pola pikir, pengalaman, persepsi, keyakinan dan sebagainya, yang akan menentukan cara manusia melihat sesuatu, apakah benda, peristiwa, gejala dan sebagainya.

Untuk para senior dengan karakter *growth mindset* yang ditandai dengan pola pikir terbuka, bersedia untuk menjadi pendengar yang baik, menghargai pendapat dari manapun dan juga dari siapapun, menjadikan para senior tersebut tetap muda dan memiliki energi untuk menyongsong berbagai perubahan dan dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Berbeda dengan *fixed mindset*, proses perubahan atau transformasi yang bersangkutan cukup sulit dan cenderung resistan dan memiliki *barrier* dalam dirinya yang cukup kuat untuk merespons berbagai perubahan yang akan dialami oleh dirinya maupun tempat kerjanya. Salah satu cara untuk meningkatkan motivasi adalah dengan membuka *mindset* atau dalam bahasa lain membuka hati. Pertama yang perlu dilakukan adalah memetakan kadar *mindset* mereka, apakah termasuk *growth mindset* atau *fixed mindset*; Kedua untuk yang kadar *fixed mindset* dominan, diajak dialog dan dikenalkan dengan bagaimana melihat perubahan sebagai suatu keniscayaan yang harus disikapi secara positif; Ketiga dilakukan *sharing session* bahkan anjang sana ke berbagai tempat atau berbagai penugasan, baik dengan pola *tour of duty* maupun *tour of area*; Keempat perlu mengundang berbagi nara sumber untuk memberi *insight* bahkan dari berbagi bidang yang tidak berhubungan langsung dengan bisnis utama perusahaan bahkan talenta lain dari luar perusahaan untuk bekerja di perusahaan tersebut; Kelima Lebih jauh lagi, bahasa hati dalam bentuk empati dan kepedulian serta contoh konkret dari pemimpin perusahaan, menjadikan pegawai senior pun dapat termotivasi untuk merespons perubahan secara positif, yang untuk tahap selanjutnya perlu dibangun sistem *reward and punishment*.

---

## **BAB III**

# **PERSEPSI DAN STRES DI LINGKUNGAN KERJA**

Persepsi adalah proses internal yang kita lakukan untuk memilih, mengevaluasi dan mengorganisasikan rangsangan dari lingkungan eksternal. Dengan kata lain persepsi adalah cara kita mengubah energi-energi fisik lingkungan kita menjadi pengalaman yang bermakna. Persepsi adalah juga inti komunikasi, karena jika persepsi kita tidak akurat, tidak mungkin kita berkomunikasi dengan efektif. Persepsilah yang menentukan kita memilih pesan dan mengabaikan pesan yang lain. Artinya hal ini, berkaitan dengan perilaku sadar manusia.

Dalam pendekatan kognitif memang ada aneka ragam tingkatan kesadaran, tetapi dalam kegiatan mental yang sadar seperti mengetahui, berpikir dan memahami, dipertimbangkan sangat penting. Dalam teori *reinforcement*, misalnya berasumsi bahwa tidak ada perbedaan antara sadar dan tidak. Biasanya aktivitas mental dipertimbangkan menjadi bentuk lain dari perilaku dan tidak dihubungkan dengan kasus kekuasaan apapun. Aktivitas mental seperti berpikir dan berperasaan dapat saja diikuti dengan perilaku yang terbuka, tetapi bukan berarti bahwa berpikir dan berperasaan dapat menyebabkan terjadinya perilaku terbuka. Sementara itu, dalam pendekatan psikoanalitis yang dikemukakan oleh Sigmund Freud hampir sebagian besar aktivitas mental adalah tidak sadar.

Dalam membahas tentang kesadaran pada dasarnya merupakan konsep yang masih diperdebatkan, namun secara umum beberapa ahli memberikan pengertian kesadaran sebagai manifestasi keberadaan atau

ekstensi dalam lingkungan internal maupun eksternal. Munculnya berbagai teori dan hipotesis yang berusaha untuk menjelaskan hakikat tentang kesadaran dari berbagai perseptif dan pendekatan, seperti kajian filsafat, psikologi, neurosains, fisika kuantum, matematika, mistik, dan lain sebagainya.

Secara umum kesadaran itu memiliki tiga dimensi penting, yakni: Pertama, terjaga atau gairah fisiologis; Kedua, kemampuan untuk memiliki pengalaman mental sadar, termasuk pikiran, perasaan, dan persepsi; dan Ketiga, organisasi sensorik, atau bagaimana persepsi yang berbeda dan juga konsep yang lebih abstrak, terjalin bersama untuk menciptakan pengalaman sadar .

### **3.1. Pengertian Persepsi**

Persepsi merupakan cara orang melihat sesuatu terhadap suatu peristiwa atau gejala atau fakta yang ada di sekitarnya, tanpa melakukan suatu proses klarifikasi maupun validasi yang cukup baik. Oleh karena itu, persepsi merupakan respons atas stimulus yang dikenakan kepadanya dan banyak diantaranya merupakan reaksi spontan. Kondisi ini yang menjadikan persepsi sering menghasilkan kesimpulan yang bias dan berkecenderungan menghasilkan keputusan yang kurang tepat. Dengan cara lihat yang seperti itu, boleh dikatakan bahwa orang yang hanya mengandalkan persepsi, kurang memperhatikan penggunaan fakta, bahkan kurang melakukan verifikasi atau validasi atas fakta dimaksud. Dengan adanya bias antara pemahaman (cara melihatnya) dengan fakta, akan berakibat salah dalam mengambil keputusan dan otomatis keliru dalam bersikap dan bertindak. Kondisi ini apabila tidak disadari, akan menyebabkan terjadinya konflik dengan lingkungan sekitarnya, tidak produktif dalam bekerja, seringnya miskomunikasi, tidak efektif dalam menerjemahkan kebijakan atau arahan pihak lain dan sebagainya. Atas dasar itulah, seseorang yang hanya mengandalkan persepinya saja tanpa dilakukan validasi ke pihak lain maupun validasi dengan gejala atau peristiwa

yang terjadi, berpotensi memunculkan tekanan atau stres yang berkepanjangan yang memiliki gejala yang dapat diamati, berupa gejala fisik (tubuh), psikologis maupun perilakunya.

Persepsi sebagai proses seorang individu memilih, mengorganisasikan dan menginterpretasikan masukan-masukan informasi untuk menciptakan gambaran yang memiliki arti. Persepsi disini tidak hanya tergantung pada hal fisik, tetapi juga berhubungan dengan lingkungan sekitar dan keadaan individu tersebut. Sedangkan dalam proses memperoleh atau menerima informasi tersebut adalah juga berasal dari objek lingkungan. Suatu rangsangan dipandang sebagai kejadian-kejadian yang ada di dalam lingkungan eksternal individu yang ditangkap dengan menggunakan alat sel saraf yang selanjutnya akan terjadi proses pengolahan sensasi. Ketika sejumlah sensasi masuk ke dalam struktur yang lebih dalam dari sistem susunan saraf, maka sensasi inilah yang disebut sebagai persepsi. (Kottler,1997:164).

Persepsi adalah proses pemahaman atau pemberian makna atas suatu informasi terhadap stimulus. Stimulus didapat dari proses penginderaan terhadap objek, peristiwa, atau hubungan antar gejala yang selanjutnya di proses oleh otak. (Sumanto. 2014). Persepsi merupakan tindakan penilaian dalam pemikiran seseorang setelah menerima stimulus dari apa yang dirasakan pancaindranya. Stimulus tersebut kemudian berkembang menjadi suatu pemikiran yang akhirnya membuat seseorang memiliki suatu pandangan terkait suatu kasus atas kejadian yang tengah terjadi. Persepsi terbentuk dari hasil pengamatan seorang individu terhadap suatu objek, peristiwa, dan termasuk individu lain melalui pancaindra. yang kemudian disimpulkan sebagai informasi dan ditafsirkan dalam bentuk baik buruk atau positif negatifnya suatu objek tersebut. Dalam hal ini objek tersebut adalah pekerjaan yang ada di hadapan karyawan yang bisa dimaknai berat atau ringannya pekerjaan itu bagi dirinya untuk dikerjakan.

Persepsi menurut Hartini, et al (2011: 16) merupakan proses penginderaan yang dimulai dari pengamatan kemudian menyimpulkan informasi dan menafsirkannya. Jadi, persepsi dapat menjadi penyebab stres karena apabila seorang karyawan menurut penginderaan yang dilakukan dan menyimpulkan hasil tafsirannya bahwa faktor-faktor yang telah dijelaskan sebelumnya menyebabkan faktor negatif atau menjadi tekanan dalam pencapaian kinerjanya maka hal tersebut dapat menjadi pemicu/penyebab stres bagi karyawan yang bersangkutan. Menurut Sobirin (2020), Persepsi adalah proses kognitif yang membuat seseorang dapat memilah, menerima, menginterpretasikan, memahami, dan memaknai stimulus yang berasal dari lingkungan sekitar. Proses persepsi terdiri dari stimulus menghasilkan sensasi, sensasi menghasilkan atensi, dan atensi menghasilkan persepsi.

Menurut Syafmarini (2014), Individu yang memiliki persepsi positif terhadap lingkungan kerja dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas Perusahaan, sedangkan Individu yang memiliki persepsi negatif (buruk) terhadap lingkungan kerja akan berdampak pada timbulnya stres kerja pada individu tersebut. Persepsi adalah proses pemahaman atau pemberian makna atas suatu informasi terhadap stimulus. Stimulus didapat dari proses penginderaan terhadap objek, peristiwa, atau hubungan antar gejala yang selanjutnya di proses oleh otak. Berdasarkan definisinya, persepsi merupakan suatu proses di mana seseorang mengorganisasikan dan menginterpretasikan atas sensor impresi mereka dengan tujuan untuk memberikan arti pada lingkungan (Judge& Robbins, 2013). Dalam proses persepsi itu sendiri, pertama datangnya bermacam-macam stimulus, stimulus yang memiliki sensasi dan informasi baru lah yang dipilih oleh atensi, kemudian stimulus yang memiliki informasi baru tersebut diorganisasikan dengan berdasarkan urgensinya dan baru dimaknai dan direspons.

Persepsi dapat menyebabkan stres, dikarenakan dalam prosesnya seseorang yang mengalami stres menerima banyaknya stimulus secara masif dan bertubi-tubi dengan tingkat urgensi yang sama, sehingga sulit untuk dapat membedakan stimulus mana yang harus segera direspons dan tidak bertentangan. Sehingga atas dampak hasil persepsi tersebut menyebabkan ketidakseimbangan antara psikologis dan fisiologis dikarenakan harus dapat merespons stimulus yang banyak tersebut.

Sebagai contoh adalah stimulus berupa “target penjualan”. seorang karyawan memersepsikan lingkungan kerja yang nyaman (Tidak Mengalami Stres) adalah mengerjakan pekerjaan rutin dengan target berupa ketepatan waktu (*Service Level Agreement*) karena ketepatan waktu bergantung 100% pada manajemen waktu dan kerja pribadi. Karyawan akan mengalami stres ketika stimulus yang diterima adalah pekerjaan dengan target bukan SLA namun Penjualan karena memersepsikan pekerjaan *Sales* sebagai Persepsi negatif dimana ke tercapaian target bergantung pada orang lain yaitu ketersediaan konsumen membeli produk yang dijual. Oleh karena itu seringkali kita melihat di media sosial, perusahaan-perusahaan besar mengundang motivator penjualan yang handal sehingga tenaga penjual tidak memersepsikan target penjualan secara negatif sehingga menjadi penyebab stres, namun dipersepsikan sebagai yang menyenangkan dan membanggakan sehingga tidak menyebabkan stres, atau walaupun merasa stres, tekanannya dapat dikurangi sehingga mencapai titik *eustres*.

Persepsi dapat menyebabkan stres. Ini terjadi karena stres adalah respons tubuh terhadap perasaan atau persepsi yang dianggap sebagai ancaman atau tekanan. Mekanisme ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Persepsi Ancaman: Ketika seseorang merasakan atau memersepsikan situasi atau tugas sebagai ancaman atau

tekanan, otak mereka merespons dengan mengaktifkan sistem respons “*fight or flight*” yang merilis hormon stres seperti kortisol dan adrenaline.

2. Reaksi Fisiologis: Hormon stres yang dilepaskan ini meningkatkan denyut jantung, meningkatkan tekanan darah, dan mempersiapkan tubuh untuk merespons ancaman yang dirasakan. Ini juga dapat mengakibatkan gejala fisik seperti ketegangan otot, sakit kepala, dan gangguan tidur.
3. Persepsi Subjektif: Apa yang dianggap sebagai stres sangat subjektif. Seseorang dapat merasa stres dalam situasi yang mungkin tidak menimbulkan stres bagi orang lain, tergantung pada bagaimana mereka mempersepsikannya.

Mekanisme proses terbentuknya persepsi terjadi menjadi beberapa tahap menurut Walgito dalam M. Sendoro Zalukhu (2020) dengan sebagai berikut:

1. Tahap pertama, proses kealaman atau proses fisik. Proses ditangkapnya suatu stimulus oleh alat indra manusia
2. Tahap kedua, proses fisiologis. Proses diteruskannya stimulus yang diterima oleh reseptor (alat indra) melalui saraf-saraf sensoris.
3. Tahap ketiga, proses psikologik. Proses kesadaran individu tentang stimulus yang diterima oleh reseptor.
4. Tahap keempat, hasil yang diperoleh dari proses persepsi berupa tanggapan atau perilaku dapat berupa persepsi positif atau negatif tergantung penilaian individu.

Bagaimana Persepsi Menyebabkan Stres:

1. **Penilaian Negatif:** Ketika seseorang memiliki persepsi yang negatif terhadap suatu situasi, seperti melihatnya sebagai ancaman atau tantangan yang sulit diatasi, hal ini dapat memicu stres. Ini karena persepsi negatif memicu reaksi emosional yang dapat meningkatkan tingkat stres.
2. **Kontrol dan Ketidakpastian:** Persepsi ketidakmampuan untuk mengendalikan atau memprediksi hasil suatu situasi dapat menghasilkan stres. Ini terjadi ketika seseorang merasa bahwa situasi itu di luar kendalinya dan tidak dapat memprediksi apa yang akan terjadi.
3. **Kecemasan Sosial:** Persepsi diri sebagai diawasi atau dinilai oleh orang lain dengan cara yang negatif dapat menyebabkan stres sosial. Rasa takut akan penilaian negatif orang lain dapat memicu reaksi stres.

Adapun mengenai mekanisme terjadinya stres akibat persepsi dapat melibatkan sistem saraf otonom yang mengatur respons “*fight or flight*”. Ketika seseorang merasa terancam atau tidak memiliki kendali terhadap situasi, sistem saraf otonom dapat merespons dengan meningkatkan denyut jantung, meningkatkan tekanan darah, dan melepaskan hormon stres seperti kortisol. Hal ini dapat menghasilkan gejala fisik dan emosional stres. Lalu apakah Persepsi dapat Menyebabkan Stress?

1. Persepsi adalah proses kognitif yang memungkinkan individu untuk menginterpretasikan dan memahami lingkungannya melalui indera. Ini mencakup cara kita melihat, mendengar, merasa, dan memahami apa yang terjadi di sekitar kita.
2. Stres adalah respons tubuh terhadap perubahan yang memerlukan penyesuaian atau respons. Ini bisa bersifat fisik atau mental.

3. Menurut Dr. Richard Lazarus (1984), persepsi seseorang terhadap suatu situasi memainkan peran penting dalam menentukan apakah situasi tersebut akan dirasakan sebagai stresor atau tidak. Jika seseorang mempersepsikan suatu situasi sebagai ancaman atau di luar kemampuan mereka untuk mengatasinya, mereka mungkin merasa stres.

### **3.2. Pengertian Stres**

Manusia sering sekali menghadapi berbagai permasalahan yang menuntut kemampuan individu untuk dapat menyelesaikannya. Bagi sebagian individu yang menilai bahwa suatu kondisi permasalahan cenderung membuat stres, hal ini menandakan bahwa individu berada dalam situasi kerja yang tidak menyenangkan dan merasa tertekan, namun sebagian individu ada yang menganggap masalah adalah suatu tantangan yang harus dikerjakan karena itu adalah pembentukan diri.

Menurut Chaplin (2000), stres adalah suatu keadaan yang tertekan, baik secara fisik maupun psikis. Ada stres yang perlu bagi seseorang agar dia berfungsi secara normal. Tetapi seperti yang kita ketahui beberapa efek dari stres kejiwaan stres sewaktu membicarakan cara orang memberikan reaksi terhadap frustrasi dan strategi yang mereka gunakan untuk menanggulangi situasi yang penuh stres.

Stres menurut Gibson dalam Tewal et al. (2017:138) didefinisikan sebagai suatu respon penyesuaian, yang dimediasi oleh perbedaan individual, merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan, situasi, atau peristiwa atas permintaan khusus kepada seseorang.

Dalam Hartini, et al. (2011: 61-62) bahwa pada dasarnya terdapat 4 tipe utama dari *stressor* (penyebab stres) yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu:

1. Lingkungan Fisik, berupa lingkungan fisik pekerjaan, misalkan suasana berisik tidak kondusif, kualitas udara buruk, tidak nyaman;
2. Tugas dan Peran, ambiguitas peran atau tugas dan peran yang diberikan terlalu tinggi;
3. Antar Pribadi, perbedaan antar individu karyawan misalnya latar belakang, karakter, atau kepribadian; Organisasi, diantaranya kondisi organisasi yang mengancam bagi karyawan, contohnya kondisi perusahaan yang kurang baik menimbulkan ancaman

Berdasarkan *Model of Stressors, Stress, and Outcomes* dari Gibson (Tewal, et al , 2017:139).



**Gambar 3.1.** Penyebab Stres Menurut Gibson

Jika faktor-faktor penyebab stres/*stressor* tidak akan secara langsung menyebabkan dampak pada *outcome* (perilaku, kognitif, dan fisiologis) dari seorang karyawan melainkan ada faktor mediatornya yang tidak lain adalah karyawan itu sendiri, adanya perbedaan-perbedaan individual (*individual differences*) di dalam dirinya.

Sehingga faktor persepsi merupakan salah satu bagian dari perbedaan-perbedaan individual (*individual differences*). Sebagai contoh ada pegawai yang dapat berkonsentrasi kerja dengan kondisi lingkungan yang berisik (banyak pegawai lainnya yang mengobrol) namun ada juga pegawai yang tidak bisa konsentrasi sehingga mengakibatkan dirinya stres dan menimbulkan tekanan dalam bekerja sehingga akhirnya kinerjanya menurun.

Adapun pada dasarnya stres tidak selalu berdampak negatif hal ini seperti dijelaskan dalam Tewel, et al. (2017:145) bahwa stres kerja karyawan yang berdampak positif terhadap organisasi, antara lain:

1. Karyawan menjadi memiliki motivasi kerja yang tinggi. Stres kerja menjadi motivator dan pendorong kerja di masa selanjutnya.
2. Stres menjadi perangsang untuk bekerja lebih keras dan menjadi inspirasi untuk menjadi pribadi yang lebih baik sehingga orientasi terhadap karier menjadi positif.
3. Karyawan memiliki kebutuhan prestasi yang lebih kuat sehingga pekerjaan dijadikan sebagai tantangan (*challenge*), bukan sebagai tekanan.

Menurut Luthans dalam Tewel, et al. (2017), Stres adalah kondisi yang dihasilkan dari interaksi antara manusia dengan pekerjaannya yang memaksa terjadinya penyimpangan dari fungsi normal.

Penyebab stress dalam Pekerjaan menurut Tewel (2017) berasal dari 4 hal yaitu:

1. Level Individu: Beban kerja individu yang terlalu berat, konflik peran, dll
2. Level Kelompok: Tindakan dan Ucapan dari rekan kerja, atasan, maupun bawahan yang tidak menyenangkan, hubungan

antar karyawan yang tidak harmonis, konflik dalam kelompok, dll.

3. Level Organisasi: Ketidaksesuaian budaya, peraturan yang terlalu memberatkan karyawan, jenjang karier yang tidak jelas, kurangnya apresiasi dari Perusahaan, dll.
4. Diluar Pekerjaan: Kondisi ekonomi keluarga, kesehatan pribadi, menjadi sandwich generation, kurangnya apresiasi oleh keluarga, dll.

Empat hal penyebab stres di atas menjadi *input* (stimulus dan atensi) yang dipersepsikan dalam sebuah mekanisme stres sehingga menghasilkan *output* berupa respons perilaku, respons kognitif, dan respons psikologi. Adapun kualitas *output* / respons bergantung pada bagaimana persepsi yang dibangun melalui manajemen stres.

Stres Kerja merupakan suatu keadaan atau kondisi ketegangan yang dikaitkan dengan suatu peluang, kendala maupun tuntutan (Robbins, 2008:304). Stres kerja merupakan tanggapan seseorang terhadap kondisi yang dirasakan baik secara fisik maupun psikologis yang berlebihan karena suatu tuntutan pekerjaan secara internal maupun eksternal. Sehingga kondisi stres ini dapat mengalami ketidakpuasan dalam bekerja dan menurunkan kinerja. Adapun Robbins (2008:90) menyatakan bahwa positif negatifnya stres merupakan masalah persepsi. Baik buruknya stres bergantung bagaimana individu menyikapi beban kerja yang dibebankannya. Persepsi didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indra mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka (Robbins, 2008:160).

Stres tidak selamanya berdampak negatif, karena menimbulkan pengaruh positif maupun pengaruh yang negatif. Stres yang bersifat positif, seperti motivasi pribadi, rangsangan untuk bekerja lebih keras,

dan meningkatnya inspirasi hidup yang lebih baik dengan cara mengubah persepsi karyawan dan pekerjaannya sehingga mencapai prestasi karier yang baik. Stres kerja yang muncul dalam proses pekerjaan salah satunya dipengaruhi oleh bagaimana individu yang bekerja itu mempersepsikan pekerjaannya dan beban kerjanya (Robbins, 2008:170) diasumsikan bahwa stres kerja karyawan karena beban kerjanya yang tergantung persepsi dari dirinya untuk dinilai dari dalam dirinya berkaitan dengan jumlah beban kerjanya, berat ringannya pekerjaan hingga kesesuaian potensi dirinya dengan beban kerjanya.

Contohnya : Arif baru saja dimutasi ke bagian pelaporan yang belum Arif kerjakan/jalankan sebelumnya, tingkat stres yang dialami ani tergantung persepsi ani sendiri apakah beban pekerjaan itu berat atau tidak. Jika persepsinya berat sehingga stres yang dihasilkan adalah negatif yang mempengaruhi prestasi ani di perusahaan. Jika persepsi Arif baik untuk kemajuan diri/perkembangan diri dan menganggap pekerjaan ini adalah baik untuk mengemban ilmu baru makan stres yang dihasilkan adalah positif untuk prestasi ani kerja ani dan menghasilkan penilaian kinerja yang baik.

Ada beberapa sumber yang dapat kategorisasikan sebagai pemicu munculnya stres, yaitu :

1. Faktor Lingkungan

- a) Ketidakpastian ekonomi, misalnya orang merasa cemas terhadap kelangsungan pekerjaan mereka.
- b) Ketidakpastian politik, misalnya adanya peperangan akibat perebutan kekuasaan.
- c) Perubahan teknologi, misalnya dengan adanya alat-alat elektronik dll

## 2. Faktor Organisasional

- a) Tuntutan tugas, misalnya desain pekerjaan individual, kondisi pekerjaan, dan tata letak fisik pekerjaan.
- b) Tuntutan peran, misalnya ada peran beban yang berlebihan dalam organisasi.
- c) Tuntutan antar personal, misalnya tidak adanya dukungan dari pihak tertentu atau terjalin hubungan yang buruk.

## 3. Faktor Personal

- a) Persoalan keluarga, misalnya kesulitan dalam mencari nafkah dan retaknya hubungan keluarga.
- b) Persoalan ekonomi, misalnya apa yang dimilikinya tidak memenuhi apa yang didambakan.
- c) Berasal dari kepribadiannya sendiri

Baik buruknya stres bergantung bagaimana individu menyikapi beban kerja yang dibebankannya. Stres tidak selamanya berdampak negatif, karena stres dapat menimbulkan pengaruh positif maupun pengaruh yang negatif. Stres yang bersifat positif, seperti motivasi pribadi, rangsangan untuk bekerja lebih keras, dan meningkatnya inspirasi hidup yang lebih baik dengan cara mengubah persepsi karyawan dan pekerjaannya sehingga mencapai prestasi karier yang baik. Stres yang berdampak negatif dapat membuat perilaku seseorang berubah menjadi buruk, misalnya dalam menjalankan pekerjaannya menjadi sering murung dan bahkan dapat menyebabkan gangguan mental.

Seperti yang telah diterangkan bahwa stres sendiri tidak selalu berdampak negatif. Sehingga pada dasarnya ada dua jenis stres, yakni: stres positif (*eustress*) dan stres negatif (*distress*).

*Eustress* merupakan stres yang dianggap positif karena dapat memberikan dorongan motivasi dan meningkatkan performa. Misalnya, stres menjelang ujian dapat mendorong seseorang untuk belajar lebih keras.

*Distress* merupakan stres yang dianggap negatif karena dapat mengganggu kesejahteraan dan kesehatan seseorang. Misalnya, stres yang berkepanjangan dan berat dapat menyebabkan masalah kesehatan fisik dan mental seperti depresi, kecemasan, atau gangguan tidur.

Jadi, penting untuk mengelola stres dengan baik dan memiliki pemahaman yang seimbang tentang persepsi stres. Dalam beberapa situasi, stres dapat memberikan manfaat, tetapi jika berlarut-larut dan tidak diatasi dengan baik, dapat berdampak negatif pada kesejahteraan seseorang.

Menurut Sobirin (2020) bahwa strategi mengatasi stres (*coping strategy*) adalah semua bentuk perilaku atau pengetahuan seseorang yang bisa digunakan untuk mengatasi situasi yang menimbulkan stres. Ada beberapa hal yang bisa dilakukan seorang karyawan untuk mengatasi stres.

1. Mengidentifikasi sumber stres. Langkah pertama dalam mengatasi stres adalah mengidentifikasi apa saja yang menyebabkan stres, tugas yang berlebihan, konflik dengan rekan kerja, atau tekanan dari atasan. Dengan mengetahui sumber stres, seseorang dapat mengambil langkah untuk mengatasi masalah tersebut.
2. Mengatur prioritas. Membuat daftar pekerjaan dan kerjakan sesuai prioritas.
3. Mengelola waktu. Membuat jadwal yang baik akan membantu karyawan dalam mengelola pekerjaan yang diberikan kepadanya. Berani mengatakan tidak jika dirasa pekerjaan

terlalu banyak adalah salah satu hal yang bisa juga untuk dilakukan.

4. Ambil waktu istirahat. Berhenti sejenak di hari kerja. Waktu istirahat yang cukup dapat membantu seseorang merilekskan pikiran dan menyegarkan tubuh.
5. Ambil liburan/cuti. Jika tingkat stres meningkat dan berkelanjutan, pertimbangkan untuk mengambil cuti atau hari libur untuk merenung dan merilekskan diri.

Adapun cara Mengatasi Stres menurut beberapa ahli:

1. Herbert Benson (1975), peneliti dari Harvard Medical School, mengenalkan konsep "Respons Relaksasi". Menurutnya, teknik relaksasi seperti meditasi, pernapasan dalam, dan visualisasi dapat membantu menenangkan pikiran dan mengurangi stres.
2. Hans Selye (1974), yang dikenal sebagai "Bapak Penelitian Stres", menekankan pentingnya mengenali stres dan mengembangkan strategi adaptif untuk mengatasinya. Dia menyarankan untuk menjaga keseimbangan hidup, menjalani gaya hidup sehat, dan mencari dukungan sosial sebagai cara untuk mengatasi stres.

Menurut Salye (1976) berikut beberapa dampak positif dari stres termasuk :

1. Motivasi, stres ringan dapat meningkatkan motivasi seseorang untuk menyelesaikan tugas atau mengatasi tantangan.
2. Peningkatan Kinerja, stres dalam jumlah yang moderat dapat meningkatkan kinerja seseorang dalam situasi tertentu, seperti saat menghadapi tenggat waktu.

3. Pengembangan Ketahanan, menghadapi stres dapat membantu seseorang mengembangkan ketahanan mental dan emosional yang lebih baik.

Sementara untuk dampak positif Stres Terhadap Organisasi :

1. Meningkatkan Produktivitas: Stres yang moderat dapat meningkatkan tingkat produktivitas. Sebuah penelitian oleh Yerkes dan Dodson (1908) menyatakan bahwa ada hubungan antara tingkat stres dan kinerja, dimana kinerja meningkat seiring dengan peningkatan tingkat stres hingga suatu titik tertentu.
2. Pemicu Inovasi: Stres dapat mendorong seseorang dan organisasi untuk berpikir kreatif dan mencari solusi baru. Ketika organisasi menghadapi tekanan atau persaingan yang tinggi, hal ini dapat memicu upaya untuk menciptakan produk atau layanan baru.
3. Motivasi untuk Peningkatan Karier: Stres dapat memotivasi seseorang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Dengan demikian, stres dapat berkontribusi pada pengembangan profesional dan kemajuan karir.

Sedangkan dampak Negatif Stres Terhadap Organisasi:

1. Absensi yang Tinggi: Stres yang berlebihan dapat menyebabkan tingkat absensi yang tinggi di tempat kerja karena absen akibat sakit atau cuti karena alasan kesehatan mental. Hal ini dapat mengganggu kelancaran operasional organisasi.
2. Pengurangan Kinerja: Stres yang kronis atau berlebihan dapat mengurangi kinerja pekerja. Orang yang mengalami stres yang

parah mungkin mengalami kesulitan konsentrasi, mengambil keputusan, atau menyelesaikan tugas dengan baik.

3. Tingkat Pemutusan Hubungan Kerja yang Tinggi: Stres yang tinggi dapat menyebabkan tingkat pergantian karyawan yang tinggi dalam sebuah organisasi. Pemutusan hubungan kerja yang tinggi dapat berdampak negatif pada stabilitas dan biaya organisasi.
4. Masalah Kesehatan Mental dan Fisik: Stres yang tidak diatasi dengan baik dapat berdampak negatif pada kesehatan mental dan fisik karyawan. Ini dapat meningkatkan biaya perawatan kesehatan dan mengurangi produktivitas.

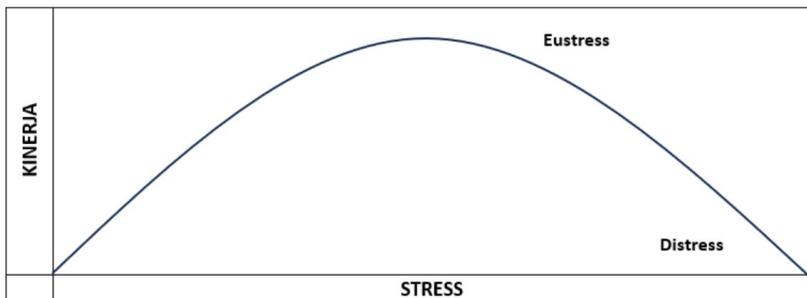
Namun, stres yang berlebihan atau kronis dapat memiliki dampak negatif pada kesehatan fisik dan mental seseorang. Ini dapat menyebabkan gangguan tidur, masalah kesehatan seperti tekanan darah tinggi, dan bahkan masalah mental seperti kecemasan dan depresi. Sehingga dari pada itu, diperlukan cara-cara untuk mengelola stres dengan baik dan benar terhadap kinerja kerja, yaitu beberapa hal yang harus dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Rencanakan dan Prioritaskan
2. Bataskan Perangkat Elektronik
3. Komunikasi Efektif
4. Delegasi: Jika memungkinkan, pelajari seni delegasi. Tidak semua pekerjaan harus dilakukan sendiri. mendelegasikan tugas yang sesuai kepada orang lain untuk mengurangi beban kerja kita.
5. Istirahat Secara Teratur

6. Latihan Fisik: Olahraga secara teratur dapat membantu mengurangi stres. Aktivitas fisik melepaskan endorfin, yang dapat meningkatkan suasana hati dan energi.
7. Jadwalkan Pekerjaan Sulit pada Waktu Terbaik Anda
8. Perbaiki Keterampilan Manajemen Stres
9. Bertukar Pengalaman dengan Rekan Kerja

Sangat perlu untuk diingat bahwa setiap individu merespons stres secara berbeda, dan bagaimana seseorang mengatasi stres dapat memengaruhi dampaknya. Penting untuk mengembangkan strategi pengelolaan stres yang sehat, seperti olahraga, meditasi, dan dukungan sosial, agar stres tidak merugikan kesejahteraan seseorang. Jadi, tidak selalu benar bahwa stres selalu berdampak negatif, karena beberapa hal yang disebutkan di atas adalah beberapa contoh dari hasil pengelolaan stres yang baik dan benar. Tetapi pengelolaan stres yang buruk dapat membawa dampak negatif pada kesehatan dan kesejahteraan seseorang.

Menurut Sobirin (2020), bahwa kondisi *eustress* digambarkan sebagai kinerja maksimum pada kadar stres tertentu seperti pada gambar di bawah ini:



### **Gambar 3.2.** Dampak stres terhadap Kinerja

Apabila kadar stres yang dialami seseorang terlalu rendah maka orang tersebut menjadi tidak termotivasi untuk menunjukkan kinerja terbaiknya, namun jika kadar stres yang dialami seseorang terlalu tinggi maka seseorang menjadi kehilangan kontrol diri dan fokus sehingga kinerjanya menjadi menurun. Kadar stres yang optimal untuk menghasilkan kinerja maksimum (*Eustress*) berbeda-beda pada tiap individu tergantung pada karakteristik kepribadiannya.

Contoh nyata yang dapat dikemukakan kepribadian dari mantan pemimpin cabang di suatu perusahaan pembiayaan. Bagi atasan berhutang itu perlu karena memicu kita untuk lebih giat mencari uang tidak hanya melalui gaji sebagai pegawai (menunjukkan kinerja terbaik) namun juga bisnis / pemasukan sampingan dalam rangka menutupi kewajiban angsuran dan memenuhi kebutuhan hidup. Kondisi berhutang tersebut bagi atasan tidak dipersepsikan sebagai stres namun tantangan.

Akan tetapi hutang dipersepsikan sebagai stimulus stres karena menghasilkan *output* berupa kurangnya sumber daya untuk memenuhi kebutuhan hidup akibat harus membayar angsuran. Kurangnya pemenuhan kebutuhan hidup berdampak pada kondisi fisiologi yang melemah dan kondisi psikologi yang tertekan sehingga dalam pekerjaan sehari-hari tidak bisa maksimal (kinerja menurun).

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat dianalisis bahwa Stres muncul ketika seseorang memiliki persepsi negatif terhadap lingkungan sekitarnya. Satu catatan penting adalah Stimulus yang sama bisa dipersepsikan berbeda (positif / negatif) tergantung dari masing-masing individu.

Sobirin (2020) mengatakan stres dapat bermanfaat bagi seseorang dalam mengembangkan potensi diri, meningkatkan kualitas dan

kepuasan kerja; hal ini berarti stres tidak selamanya akan berdampak negatif. Kelly McGonigal seorang psikolog dari Stanford menerangkan hasil risetnya ditahun 2015 bahwa stres tidak selalu berdampak negatif. Saat kita menyadari bahwa dengan berusaha melalui berbagai hal penyebab stres akan membuat kita lebih baik dalam melakukan hal tersebut, maka akan lebih mudah pula bagi kita dalam menghadapi tantangan lain di masa yang akan datang. Menurut Kelly, salah satu hal yang dapat dilakukan saat dihadapkan dengan stres adalah dengan melihatnya sebagai suatu kesempatan untuk belajar dan bertumbuh.

Contoh stres berdampak positif : Sebagai seseorang yang bekerja di sebuah perusahaan multinasional, Sinta diharuskan mampu berbahasa Inggris – baik lisan maupun tulisan. Sebelumnya Sinta tidak pernah aktif belajar berbahasa Inggris selain saat mengikuti mata pelajaran Bahasa Inggris di sekolah. Sinta merasa tertekan dan stres, karena merasa bahwa mempelajari suatu Bahasa tidak bisa dilakukan dalam waktu singkat. Selain itu, ia merasa malu dan tidak percaya diri jika harus berbicara Bahasa Inggris dengan rekan kerjanya.

Suatu hari Sinta sadar bahwa di era global saat ini Bahasa Inggris sangat penting, ia-pun memutuskan untuk berusaha belajar dan mengajak rekan kerjanya untuk mengadakan *English Day* di hari tertentu. Hasilnya, saat ini Sinta merasakan adanya peningkatan dalam kemampuannya dalam berbahasa Inggris, atasannya-pun sangat mengapresiasi usaha yang ia lakukan. Sinta berhasil mengatasi stres dan kekhawatirannya dengan baik, ia-pun siap menghadapi tantangan lain untuk meningkatkan potensi dalam dirinya.

Stres kerja adalah suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental terhadap suatu perubahan di lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam. Stres kerja terbentuk dikarenakan adanya tanggapan adaptif, ditengahi oleh perbedaan individual dan proses psikologis, yaitu, suatu konsekuensi

dari setiap kegiatan, situasi, atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologis atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang. Jika pekerjaan itu memberikan kerugian bagi karyawan, maka akan menimbulkan stres walaupun kerugian itu hanya berbentuk tekanan baik berupa jumlah yang berlebihan maupun tekanan berupa tingkat kesulitan pekerjaan itu.

Stres pada kerja bisa memberikan dampak negatif bagi karyawan, maupun Perusahaan. Karyawan yang memiliki stres kerja tinggi bisa saja memutuskan untuk meninggalkan pekerjaannya (*resign*) ataupun pekerjaan yang dilakukan memunculkan banyak risiko bagi perusahaan sebagai contoh banyak produk yang tidak lulus uji, pekerjaan yang banyak tidak diselesaikan, ataupun menimbulkan banyak keluhan dari pelanggan.

Contohnya: Dalam bagian akuntansi, saat menerima *invoice*/faktur terdapat transaksi yang tidak relevan, misal tanggal *invoice* dan tanggal faktur pajak tidak sama, maka tidak dapat di *input* ke dalam sistem SAP yang tersedia. Saat ini penerima *invoice*/faktur tidak mengerti apa yang harus dilakukannya, kalau didiamkan akan menjadi masalah karena tempo pembayaran sudah ditetapkan sesuai kontrak dengan *vendor*nya, maka penerima *invoice*/faktur ini memberanikan diri untuk berkomunikasi dengan berbagai pihak terkait untuk dapat menghubungi *vendor* tersebut dan melakukan pembatalan kemudian membuatkan *invoice*/faktur pengganti (*revisi*) sehingga proses informasi akuntansi dalam sistem dapat berjalan dengan baik. Peran individu perlu berkomunikasi dengan orang lain, agar dapat saling membantu permasalahan yang ada guna menciptakan hasil terbaik sesuai yang diharapkan.

Dari Kasus tersebut untuk mencegahnya perusahaan dapat melakukan beberapa tindakan antara lain :

1. Menyelaraskan keseimbangan antara SOP setiap karyawan

2. Memberikan pelatihan kepada pekerja agar bisa menyesuaikan dengan pekerjaan yang ditangani
3. Memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan
4. Menyesuaikan beban kerja dengan jumlah *benefit* yang diterima pegawai.

Menurut Folkman (Mashudi, 2012) istilah stres mempunyai pengertian gangguan pada tubuh dan pikiran yang disebabkan oleh perubahan lingkungan dan tuntutan kehidupan. Sehingga kita perlu cara untuk mengatasi (*coping stress*). Folkman (2013) mengemukakan bentuk *coping stress* terdapat dua macam, yakni: (1) strategi coping yang berorientasi pada masalah (*problem-focused coping strategies*); dan (2) strategi coping yang berorientasi pada emosi (*emotional-focused coping strategies*). Kedua bentuk coping akan dijelaskan sebagai berikut:

1. *Problem-Focused Coping Strategies*

*Problem-focused coping strategies* adalah sebuah strategi coping dalam mengurangi *stressor* dengan mempelajari hal baru atau sebuah keterampilan baru, yang digunakan untuk mengubah situasi, keadaan, atau pokok permasalahan (Horwitz, 2011). Individu cenderung menggunakan strategi yang bersifat kognitif secara langsung, yang digunakan untuk menyelesaikan dan mencari informasi yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah (Adriyani, 2014).

2. *Emotional-Focused Coping Strategies*

*Emotional-focused coping strategies* adalah sebuah usaha dari individu dalam mengendalikan respon emosional terhadap kondisi yang bersifat sangat menekan (Folkman, 2013). Strategi coping ini bersifat defensif, karena individu merespons stres

secara emosional. dengan berupaya mencari dukungan secara sosial, individu yang menggunakan strategi *coping* secara emosional lebih menitikberatkan dalam upaya pengurangan emosi negatif ketika menghadapi tekanan. Biasanya digunakan ketika individu mengalami masalah yang tidak bisa dikontrol (Adriyani, 2014).

Dukungan yang dimaksud dari strategi *coping* ini adalah sebuah dukungan yang berasal dari sahabat, keluarga, melakukan aktivitas lain yang sifatnya lebih positif. aktivitas ini bisa merujuk pada olahraga, melakukan hobi positif, berdoa kepada tuhan, dan lain sebagainya dalam menekan *stressor* (Safaria, & Saputra, 2009). Ketidakadilan yang dirasakan: Persepsi ketidakadilan atau perlakuan tidak adil pada situasi tertentu juga dapat menimbulkan stres. Ketika seseorang merasa tidak diperlakukan secara adil, hal tersebut dapat menimbulkan respons stres.

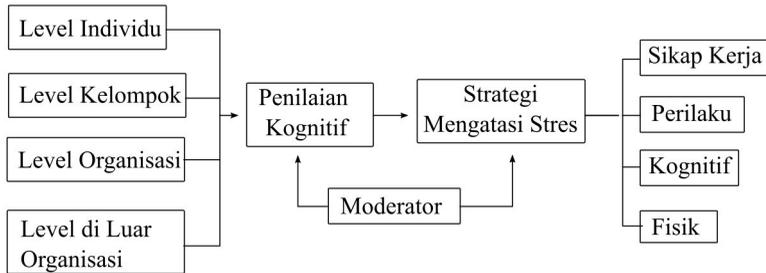
Mekanisme utama di balik efek stres dari persepsi ini terkait dengan aktivasi sistem saraf otonom (misalnya, sistem saraf simpatik) yang mengarah pada respons "*fight or flight*". Hal ini melibatkan pelepasan hormon stres seperti kortisol, yang dapat mempengaruhi fungsi fisik dan emosional seseorang. Contoh stress yang berdampak positif adalah karyawan bekerja menyelesaikan pekerjaan di perusahaan sesuai *deadline* (batas waktu) dan KPI (*Key Performance Indicator*). Bagi karyawan adanya *deadline* dan KPI pada pekerjaan merupakan hal yang membatasi kenyamanan dalam bekerja. Tapi di sisi lain, hal ini merupakan bentuk tolak ukur bagaimana karyawan dapat bekerja secara profesional sesuai dengan kompetensinya. Jika tekanan stres ini berada pada tekanan optimum, dapat memberikan motivasi kerja yang tinggi dan dapat meningkatkan kinerja bagi karyawan tersebut.

Pendapat lain dari Eisenhower dalam Krogerus & Tschappeler (2023) untuk mengelola waktu dan pekerjaan, kita harus membaginya menjadi 4 kuadran yang digambarkan dalam *The Eisenhower Matrix* sebagai berikut :

1. Penting dan Mendesak (*Do*), jika pekerjaan tersebut memiliki batas waktu yang jelas dan akan ada konsekuensi jika tidak segera ambil tindakan, maka pekerjaan tersebut harus dilakukan.
2. Penting dan tidak mendesak (*Plan*), jika pekerjaan tersebut tidak ada batas waktu yang ditentukan untuk mencapai tujuan dan dapat ditunda, maka pekerjaan tersebut dapat diatur/dijadwalkan.
3. Tidak penting dan Mendesak (*Delegate*), jika pekerjaan tersebut harus diselesaikan tapi tidak membutuhkan keahlian spesifik dan juga menyita waktu, maka pekerjaan tersebut dapat didelegasikan ke rekan tim.
4. Tidak Penting dan Tidak Mendesak (*Eliminate*), jika pekerjaan tersebut tidak mendesak dan tidak penting, juga tidak berdampak besar terhadap pekerjaan anda, maka pekerjaan tersebut dapat dieliminasi/dihapuskan.

Menurut Kritner dan Kinicki dalam Sobirin (2020) faktor-faktor yang menyebabkan stres dikelompokkan menjadi empat yaitu level individu, kelompok, organisasi dan faktor di luar organisasi. Seseorang yang berhadapan dengan salah satu atau keempat faktor ini akan mempersepsi dan menilai apakah faktor-faktor tersebut betul-betul menekan dirinya atau tidak. Penilaian seseorang terhadap *stressor* dipengaruhi oleh latar belakang individu. Berhasil tidaknya orang tersebut mengatasi stres akan berpengaruh terhadap aspek-aspek psikologis atau sikap orang bersangkutan, perilaku, aspek kognitif dan

aspek fisiknya. Gambaran mekanismenya dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 3.3.** Pengaruh Stres terhadap Psikologi

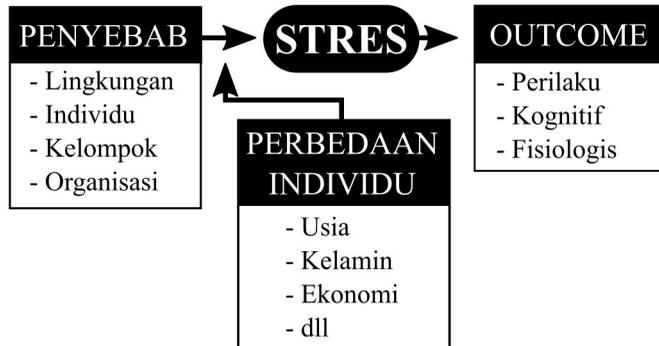
Di dalam buku Perilaku Organisasi (Sobirin, 2020) disebutkan bahwa stres tidak selamanya berakibat negatif atau buruk. Stres juga bisa berdampak positif bagi orang yang mengalaminya. Eustres dapat bermanfaat bagi seseorang untuk mengembangkan diri, meningkatkan kinerja, dan kepuasan kerja. Setidaknya ada 4 faktor penyebab Stres :

1. Lingkungan, seperti lingkungan berdebu, berisik, dll
2. Level individu, seperti faktor ekonomi, keluarga seseorang
3. Level Kelompok, seperti hubungan dengan teman, bawahan dan atasan
4. Level Organisasi, seperti keamanan kerja (pemberhentian secara sepihak)

Faktor stres akan menghasilkan *outcome* tergantung daripada perbedaan persepsi individu seseorang. Perbedaan ini antara lain faktor usia, latar belakang, jenis kelamin. *Outcome* bisa positif atau negatif yang dihasilkan dari respons individu bisa berupa :

1. Perubahan perilaku, misal menjadi lebih rajin atau malas

2. Perubahan kognitif, misal menanggapi secara tenang atau gugup
3. Perubahan fisiologi, misal badan tidak berpengaruh atau menjadi kurus



**Gambar 3.4.** Dampak Stres kepada Individu

Adapun penyebab dan Mekanisme terjadinya stres, menurut Lazarus dan Folkman (1984), berikut adalah penyebab dan mekanisme dari terjadinya stres :

1. Penyebab Stress:
  - a) Ancaman Eksternal: dapat berupa peristiwa atau situasi yang mempengaruhi individu, seperti pekerjaan, hubungan, atau masalah kesehatan.
  - b) Ancaman Internal: ini termasuk kekhawatiran, ketakutan, atau keyakinan pribadi yang dapat mempengaruhi cara seseorang mempersepsikan dan merespons situasi.
2. Mekanisme Terjadinya Stres:
  - a) Penilaian Primer (*Primary Appraisal*): ini adalah penilaian awal seseorang tentang situasi. Individu menilai apakah

suatu situasi adalah netral, positif, atau mengancam. Jika situasi dipersepsikan sebagai ancaman atau merugikan, maka akan memicu respons stres.

- b) *Penilaian Sekunder (Secondary Appraisal)*: setelah menilai situasi sebagai ancaman, individu kemudian menilai sumber daya dan kemampuan mereka untuk mengatasi ancaman tersebut. Jika seseorang merasa tidak memiliki sumber daya yang cukup untuk mengatasi ancaman, mereka akan merasa stres. Namun, jika mereka merasa memiliki sumber daya yang cukup, mereka mungkin tidak merasa stres atau merasa kurang stres.
- c) *Respons Stress*: jika setelah penilaian primer dan sekunder seseorang mempersepsikan situasi sebagai ancaman yang tidak dapat diatasi, respons stres akan diaktifkan. Ini termasuk pelepasan hormon stres dan perubahan fisiologis lainnya yang mempersiapkan tubuh untuk “*fight or flight*”.
- d) *Coping*: setelah merespons stres, individu akan mencari cara untuk mengatasi atau mengelola stres.

Kita harus dapat mengenali tanda-tanda stres pada diri kita, dan ini merupakan langkah awal yang sangat penting. Teknik relaksasi seperti meditasi dan pernapasan dalam dapat menenangkan pikiran dan tubuh. Olahraga membantu mengurangi hormon stres dan melepaskan endorfin. Tidur yang cukup meningkatkan ketahanan terhadap stres.

### **3.3. Hubungan Stres dengan Kinerja**

Baik dan buruknya kinerja organisasi dapat diukur dari kinerja individu dalam memberikan pelayanan pemangku kepentingan (pengguna), jadi tingkat stres individu berdampak terhadap hasil kerja organisasi. Tidak selamanya stres dapat berdampak buruk, dari permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing individu akan

menciptakan kualitas kerja dari ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap aturan. Sikap dan perilaku seseorang akan terbentuk dengan rasa tanggung jawab kesadaran dalam tugasnya, maka diperlukan kerjasama kelompok dari kesediaan rekan kerja untuk berpartisipasi secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Selama kita dapat menetapkan hati dengan kuat maka stres yang dialami akan terasa nikmat, perlunya berkomunikasi dengan bersilaturahmi agar membangun rasa persaudaraan kekeluargaan yang nantinya akan saling membutuhkan satu sama lain, karena ada kalanya kita tidak dapat mengerjakan sesuatu dengan kemampuan sendiri dan butuh bantuan orang lain.

Menurut Handoko (2001) dalam (Kurniawati & Solikhah, 2012). Kegunaan-kegunaan penilaian kinerja dapat di rinci sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja,
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi,
3. Keputusan-keputusan penempatan,
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan,
5. Perencanaan dan pengembangan karier,
6. Penyimpanan-penyimpanan proses *staffing*,
7. Ketidakakuratan informasi,
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan,
9. Kesempatan kerja yang adil,
10. Tantangan-tantangan eksternal.

Hal ini sejalan sesuai dengan *Model of Stress* yang dikembangkan oleh Judge & Robbins (2013) yang disebutkan bahwa sumber potensi stres berasal dari perbedaan individu yang dialami yang salah satu

faktornya adalah Persepsi. Mekanisme stres merespons persepsi juga dapat dijabarkan dalam bentuk berikut menurut pendapat dari Handoyo yang dikutip oleh Braham dalam Zalukhu (2020) yaitu:

1. Fisik
  - a) Respon Positif : selera makan normal, tidak ada nyeri kepala, fisik normal, dll
  - b) Respon Negatif : sulit tidur, sakit kepala, kehilangan energi, dll
2. Emosional
  - a) Respon Positif : bersemangat, percaya diri, tidak cemas, dll
  - b) Respon Negatif : marah-marah, mudah tersinggung, gugup, dll.
3. Intelektual
  - a) Respon Positif : daya ingat baik, mudah fokus ke suatu hal, dll
  - b) Respon Negatif : mudah lupa, sulit berkonsentrasi, melamun berlebihan, dll
4. Interpersonal
  - a) Respon Positif : dapat bekerjasama baik dengan tim, bisa mempercayai orang lain, dll
  - b) Respon Negatif : cuek ke orang lain, mengingkari janji ke orang lain, mudah menyalahkan orang lain, dll

Dampak stress dalam organisasi menurut pendapat Sobirin (2020) dapat mempengaruhi hal berikut:

1. Membangun Budaya dan Iklim Kerja yang Kondusif

2. Membangun *Quality of Work Life* (OWL) atau Kualitas Kehidupan Kerja
3. Mengurangi Konflik dan Memperjelas Peran Karyawan dalam Organisasi
4. Membuat Perencanaan Karier dan memberi Konseling

---

## **BAB IV**

### **EMOSI DAN SUASANA HATI**

Daniel Goleman dalam bukunya “*Emotional Intelligence*” (1995) yang berpendapat bahwa Kecerdasan Emosional (EQ) adalah faktor yang lebih penting dari Kecerdasan Intelektual (IQ) dalam menentukan kesuksesan seseorang dalam kehidupan profesional. Menurut Goleman, EQ mencakup kemampuan seperti kesadaran diri, regulasi diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial. Kemampuan-kemampuan ini sangat penting untuk membangun hubungan yang baik dengan orang lain, mengelola stres, dan mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.

Howard Gardner, seorang psikolog perkembangan dalam bukunya “*Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*” (1983), berpendapat bahwa ada banyak jenis kecerdasan, dan IQ hanyalah salah satunya. Gardner mengusulkan teori kecerdasan majemuk, yang mencakup kecerdasan linguistik, logika-matematis, spasial, kinestetik, musikal, interpersonal, intrapersonal, dan naturalistik. Menurut Gardner, EQ merupakan bagian dari kecerdasan intra-personal, yang mencakup kemampuan untuk memahami dan mengelola emosi sendiri.

Dari dua pemahaman tersebut, memberikan kesimpulan bahwa manajemen atau pengelolaan emosi dan *mood* menjadi sesuatu yang sangat penting, baik untuk individu maupun bagi organisasi.

Emosi dan suasana hati (*mood*) merupakan bagian penting dari pengalaman manusia. Emosi membantu kita untuk memahami dunia di sekitar kita dan untuk berinteraksi dengan orang lain. Sedangkan

suasana hati mempengaruhi cara kita memandang dunia dan bagaimana kita berperilaku.

Dalam buku yang ditulis oleh Robbins (2008) terdapat tiga istilah yang sangat erat maknanya emosi, dan suasana hati, diantaranya:

1. Emosi (*emotion*) yakni perasaan yang intens yang ditunjukkan kepada seseorang atau sesuatu. dimana dalam emosi itu disebabkan oleh peristiwa spesifik, durasinya singkat, spesifik dan banyak, terkadang diikuti dengan ekspresi wajah yang jelas dan berorientasi tindakan
2. Suasana Hati (*mood*) yakni perasaan yang kurang intens dibandingkan emosi dan sering muncul tanpa sebuah peristiwa spesifik sebagai stimulus. Yang mana dalam suasana hati penyebabnya sering kali umum dan tidak jelas, bertahan lebih lama, lebih umum, umumnya tidak diindikasikan dengan ekspresi yang jelas dan adanya proses kognitif.

Artinya emosi dan suasana hati merupakan aspek psikologis manusia, yang berdampak pada tindakan, baik bersifat positif maupun negatif. Dalam konteks organisasi mempunyai implikasi yang kuat terhadap kinerja karyawan, sehingga biasanya karyawan di tuntut untuk tidak memperlihatkan emosi dan suasana hatinya secara berlebihan selama menjalani aktivitas kerja. Sebagai contoh pramugari diharapkan tampak riang, petugas pemakaman diharapkan tampak sedih.

Dalam dunia kerja yang semakin kompleks, pemahaman terhadap aspek psikologis seperti emosi dan suasana hati menjadi semakin penting. Emosi dan suasana hati memiliki perbedaan yang signifikan, dan pemahaman yang baik terhadap keduanya dapat membantu organisasi mengelola sumber daya manusia mereka dengan lebih efektif. Sehingga pemahaman yang mendalam tentang perbedaan

antara emosi dan suasana hati menjadi krusial. Emosi dan suasana hati tidak hanya menciptakan landasan bagi interaksi manusia di tempat kerja, tetapi juga memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi, produktivitas, dan kepuasan karyawan.

#### **4.1. Pengertian Dasar Umum**

##### **4.1.1. Emosi**

Secara umum, Emosi merupakan sebuah reaksi yang ditunjukkan seseorang terhadap sesuatu atau seseorang. Emosi biasanya bersifat intens dan berumur pendek, serta sering kali di picu oleh peristiwa atau pengalaman tertentu. Contoh emosi antara lain takut, marah, takut, dan cinta.

Pada dasarnya emosi adalah sesuatu yang cukup kompleks, artinya banyak macam ragamnya, dan tiap macam emosi bervariasi pula menurut muatannya. Adapun diantaranya :

1. Takut ,cemas dan khawatir, ketiga macam emosi ini berkenaan dengan adanya rasa terancam oleh sesuatu. Pada rasa takut ancaman ini lebih khusus dan jelas sedang pada cemas dan khawatir objek yang mengancamnya tidak begitu jelas. Seorang merasa khawatir karena menghadapi suatu situasi yang tidak bisa memberikan jawaban yang jelas, tidak bisa mengharapkan sesuatu pertolongan, dan tidak ada harapan yang jelas akan mendapatkan hasil. Kecemasan dan kekhawatiran memiliki nilai positif, asalkan intensitasnya tidak begitu kuat, sebab kecemasan dan kekhawatiran yang ringan dapat merupakan motivasi. Kecemasan dan kekhawatiran yang sangat kuat bersifat negatif sebab dapat menimbulkan gangguan baik secara psikis maupun fisik.
2. Marah dan permusuhan yang merupakan suatu perasaan yang dihayati oleh seseorang atau suatu kelompok yang cenderung

bersifat menyerang. Pada umumnya kedua jenis emosi ini diberi konotasi negatif, walaupun sesungguhnya merupakan suatu kondisi yang normal. Keduanya merupakan suatu cara individu menyesuaikan diri dengan lingkungan dan memenuhi kebutuhannya melalui bentuk perilaku agresif atau menyerang. Marah dan permusuhan terhadap sesuatu perbuatan atau keadaan yang negatif adalah sesuatu yang konstruktif, asalkan intensitas penghayatannya tidak terlalu kuat serta dinyatakan dengan cara yang konstruktif pula.

3. Rasa bersalah dan rasa berduka, dimana kedua emosi ini dialami seseorang karena kegagalan atau kesalahan dalam melakukan sesuatu perbuatan yang berkenaan dengan norma. Seperti halnya dengan jenis-jenis emosi yang lain, keduanya memiliki nilai positif apabila intensitasnya tidak terlalu kuat dan diterima sebagai koreksi terhadap dirinya. Apabila intensitasnya terlalu kuat dan dialami dalam tempo yang cukup panjang, maka akan memberikan beberapa dampak negatif.

Manurut Charles Darwin dalam "*The Expression of the Emotions in Man and Animals*", menyatakan bahwa emosi berkembang seiring waktu untuk membantu manusia memecahkan masalah. Emosi sangat berguna karena dapat "memotivasi" orang untuk terlibat dalam tindakan penting agar dapat bertahan hidup. Dalam historiografi manusia seperti mengumpulkan makanan, mencari tempat berlindung, memilih pasangan, menjaga diri terhadap pemangsa, dan memprediksi perilaku. Emosi sangat berpengaruh terhadap tingkah laku manusia. manusia lain.

Emosi muncul dan hilang dalam waktu lebih sekejap dibandingkan suasana hati. Namun, emosi dapat mempengaruhi dan merubah suasana hati, begitu pula suasana hati dapat membuat individu lebih emosional saat menanggapi kejadian. Perasaan pada suasana hati tidak dapat

dikaitkan pada satu kejadian mana pun. Seseorang yang mengalami suatu suasana hati, berada dalam kondisi bukan dirinya yang biasanya.

Adapun Chaplin, dalam Safaria, & Saputra (2009) menjelaskan bahwa emosi merupakan suatu keadaan terangsang dari organisme mencakup perubahan-perubahan yang disadari, mendalam sifatnya, dan perubahan perilaku. Adapun Maramis (2009) mendefinisikan emosi sebagai suatu keadaan yang kompleks yang berlangsung tidak lama yang mempunyai komponen pada badan dan pada jiwa individu tersebut.

Artinya bahwa emosi merujuk pada pengalaman psikologis yang melibatkan perasaan dan keadaan mental yang intens dan singkat. Emosi mencakup reaksi otomatis terhadap stimulus yang bersifat baik atau buruk, dan melibatkan perubahan dalam ekspresi wajah, perubahan fisik seperti peningkatan denyut jantung, dan perubahan dalam keadaan mental seperti rasa takut, senang, atau marah. Emosi biasanya muncul sebagai respons terhadap situasi tertentu dan melibatkan pengalaman perasaan yang jelas dan kuat.

Menurut Hartini, et al. (2011: 16) emosi merupakan perubahan fisiologis (reaksi tubuh) dalam menghadapi kondisi tertentu. Emosi dapat mendorong individu untuk berperilaku atau bertindak sebagai akibat adanya stimulus yang diterimanya. misalnya perasaan marah ketika diganggu oleh orang lain.

Edwin A. Locke (2009) mendefinisikan emosi sebagai pengalaman atau reaksi subjektif terhadap suatu situasi atau stimulus. Definisi ini menekankan bahwa emosi tidak hanya merupakan respons acak atau tanpa alasan, tetapi terkait erat dengan penilaian nilai yang dilakukan secara otomatis dan tidak sadar. Dengan kata lain, ketika seseorang merasakan emosi tertentu, seperti kegembiraan, kecemasan, atau kesedihan, itu mungkin merupakan hasil dari penilaian nilai yang terjadi di luar kesadaran mereka. Misalnya, rasa takut yang tiba-tiba

muncul mungkin karena otak secara otomatis menilai situasi sebagai berbahaya, bahkan tanpa kesadaran langsung dari individu itu sendiri. Setiap emosi melibatkan jenis penilaian nilai tertentu yang spesifik, contohnya antara lain:

1. Ketakutan (*Fear*), merupakan bentuk emosi dimana seseorang mengalami ancaman yang dirasakan terhadap kehidupan atau kesejahteraannya, atau mungkin juga terhadap kehidupan atau kesejahteraan orang yang dicintai.
2. Kecemasan (*Anxiety*), yang pada dasarnya mirip dengan rasa takut, namun sifat ancamannya lebih tidak pasti dan mungkin melibatkan harga diri seseorang.
3. Kesedihan (*Sadness*), merupakan bentuk emosi dimana ketika seseorang mengalami kehilangan suatu nilai.
4. Kemarahan (*Anger*), adalah bentuk emosi dimana seseorang mengalami persepsi terhadap ketidakadilan atau frustrasi terhadap tujuan tertentu.
5. Rasa bersalah (*Guilt*), merupakan bentuk emosi dimana seseorang mengalami persepsi bahwa mereka telah melanggar nilai-nilai moral yang dimilikinya.
6. Kepuasan (*Satisfaction*), merupakan bentuk emosi dimana seseorang merasakan perolehan atau kepemilikan atas suatu nilai.
7. Cinta (*Love*), merupakan respons terhadap suatu hal atau orang yang dinilai memiliki nilai positif.
8. Kebanggaan (*Pride*). merupakan bentuk emosi dimana seseorang merasakan pencapaian, termasuk pencapaian terhadap karakter moralnya sendiri, yang didapat karena usaha yang dilakukannya sendiri.

9. Kebahagiaan (*Happiness*), merupakan bentuk emosi yang konsisten dan tidak bertentangan (*non-contradictory*), yang lebih kuat dan mencakup lebih banyak hal dibandingkan dengan kepuasan.
10. Kagum (*Admiration*), yang merupakan bentuk emosi ketika seseorang menilai pencapaian positif dari orang lain.

Seperti yang telah diungkapkan bahwa emosi pada dasarnya merupakan respons alamiah manusia terhadap lingkungan, artinya bahwa emosi merupakan sesuatu yang melekat pada manusia sebagai makhluk hidup, Adapun aspek-aspek emosi dapat diterangkan sebagaimana berikut ini:

1. Biologi

Secara morfologis emosi berasal dalam sistem limbik otak, yang kira-kira berukuran sebesar sebuah kacang walnut dan terletak dekat dengan batang otak kita. Orang-rang cenderung merasa paling bahagia ketika sistem limbik mereka secara relatif tidak aktif. Ketika sistem limbik “memanas”, emosi-emosi negatif seperti rasa marah dan bersalah mendominasi emosi-emosi yang positif seperti kegembiraan dan kebahagiaan. Secara keseluruhan, sistem limbik memberikan sebuah lensa di mana Anda dapat menginterpretasikan kejadian-kejadian.

2. Intensitas

Secara organisme hidup, manusia akan memberikan respons terhadap rangsangan. Manusia akan meresponsnya berbeda-beda terhadap rangsangan pemicu emosi yang sama. Dalam sejumlah kasus, kepribadian menjadi penyebab perbedaan tersebut. Pada saat lain, perbedaan tersebut timbul sebagai hasil dari persyaratan-persyaratan pekerjaan. Setiap orang memiliki kemampuan bawaan yang bervariasi untuk mengekspresikan

intensitas emosional. Seperti Anda mengenal orang-rang yang hampir tidak pernah menunjukkan perasaan mereka. Mereka jarang sekali marah. Mereka tidak pernah menunjukkan kemarahan besar. Sebaliknya, Anda mungkin juga mengenal orang-orang yang tampaknya berada dalam sebuah roller coaster emosional. Ketika mereka bahagia, mereka luar biasa gembira. Ketika mereka bersedih, mereka mengalami depresi yang mendalam.

3. Frekuensi dan Durasi
4. Suasana Hati sebagai Afek Positif dan Negatif

Bila emosi dikategorikan menjadi dua kelompok positif dan negatif, maka akan menjadi keadaan suasana hati karena sekarang emosi dipandang secara lebih umum dan bukan satu emosi tertentu. Jadi, kita dapat menganggap afek positif sebagai sebuah dimensi suasana hati yang terdiri atas emosi-emosi positif seperti kesenangan, ketenangan diri, dan kegembiraan pada ujung tinggi, dan kebosanan, kemalasan, dan kelelahan pada ujung rendah. Afek negatif adalah sebuah dimensi suasana hati yang terdiri atas kegugupan, stres, dan kegelisahan pada ujung tinggi, serta relaksi, ketenangan, dan keseimbangan pada ujung rendah.

#### 4.1.2. Suasana Hati (*mood*)

Secara umum, suasana hati (*mood*), diartikan sebagai perasaan yang lebih umum dan bertahan lama dibandingkan emosi. suasana hati tidak selalu dipicu oleh peristiwa atau pengalaman tertentu, dan dapat berubah-ubah sepanjang hari. Sebagai contoh: senang, sedih, tenang, gelisah, dan bosan. Artinya suasana hati mencakup tentang perasaan seseorang yang muncul secara abstrak, dan berlangsung dengan durasi yang cukup lama. Adapun suasana hati pada dasarnya tidak tergantung

secara langsung dengan kondisi atau stimulus tertentu. Adapun beberapa ahli memberikan pengertian sebagaimana berikut :

Menurut Mayer & Salovey (1997), mendefinisikan suasana hati (*mood*) sebagai keadaan emosional yang pada umumnya lebih rendah tingkat intensitasnya dari emosi dan sering kali tidak terkait dengan stimulus atau kondisi tertentu.

Sedangkan menurut Thayer (1997), mendefinisikan suasana hati (*mood*) sebagai keadaan emosional ringan atau jangka panjang yang mencakup dua dimensi, energi dan ketegangan.

Sehingga dapat ditarik pemahaman bahwa, emosi dan suasana hati memiliki perbedaan sebagaimana berikut:

1. Segi durasi :

Adapun emosi memiliki durasi yang singkat, sering muncul sebagai respons langsung terhadap kejadian dan dapat berubah dengan cepat. Sedangkan, suasana hati bersifat tahan lama dan tidak terkait dengan kejadian tertentu.

2. Segi intensitas:

Adapun emosi bersifat intens, mencakup perasaan sedih, marah, takut yang kuat, Sedangkan suasana hati bersifat ringan, dapat mencakup perasaan gembira, sedih, marah tapi tidak sekuat emosi.

3. Segi pemicu

Adapun emosi dipicu oleh stimulus eksternal tertentu atau kejadian secara langsung, Sedangkan suasana hati tidak selalu dipicu dari kejadian yang jelas

4. Segi respons fisiologis

Adapun emosi menyebabkan perubahan fisiologis yang dramatis, peningkatan detak jantung, keringat atau hormonal. Sedangkan suasana hati hanya disertai perubahan fisiologis yang bersifat ringan.

#### **4.2. Dampak Emosi dan Suasana Hati bagi Organisasi**

Menurut Judge, & Robbins (2013 :103-107) bahwa emosi dan suasana hati (*mood*) bersumber dari:

1. Kepribadian. Dimana emosi dan *mood* juga ada pengaruh dari sifat seseorang yang bersumber dari kepribadiannya; jadi kecenderungan tertentu bisa terjadi berbeda dari satu orang dan orang lain dengan intensitas berbeda, misalnya saat seseorang dengan kepribadian yang cenderung santai mungkin emosi dan *mood*-nya akan lebih stabil dibandingkan dengan orang yang kepribadiannya sensitif.
2. Waktu. Dimana emosi dan *mood* bisa dipengaruhi oleh waktu, misalnya orang merasa *mood*-nya kurang baik di hari senin kemudian cenderung memiliki *mood* yang lebih baik saat menjelang *weekend*.
3. Cuaca. Dimana *mood* bisa dipengaruhi oleh kondisi cuaca; misalnya saat cuaca terik di jalan orang cenderung lebih cepat terpancing emosinya dibandingkan jika tidak panas terik.
4. Stres. Dimana faktor stres dapat meruban *mood* seseorang dan membuat emosi lebih cepat terpancing, misalnya saat orang sedang stres dengan *dead line* pekerjaan menjadi lebih reaktif emosinya dan *mood*-nya cenderung buruk.
5. Aktivitas Sosial. Dimana aktivitas sosial juga mempengaruhi *mood* dan emosi, ketika seseorang berinteraksi dengan orang yang disukai maka cenderung *mood* dan emosinya positif

tetapi sebaliknya ketika berinteraksi dengan orang yang tidak cocok maka cenderung akan lebih negatif.

6. Kecukupan waktu istirahat. Dimana dapat mempengaruhi *mood* seseorang baik positif atau negatif. Saat kurang tidur misalnya seseorang cenderung lelah dan *mood*-nya negatif.
7. Kebugaran. Dimana salah satu contoh yang sering dilakukan adalah seseorang berolah raga untuk meningkatkan *mood*-nya.
8. Umur. Hal ini berhubungan dengan kebijaksanaan seseorang seiring dengan pengalaman hidup yang dilalui, sehingga orang yang lebih tua cenderung lebih stabil emosi dan *mood*-nya meskipun tidak selalu.
9. Jenis Kelamin. Hal ini terkait dengan persepsi bahwa wanita lebih emosional dibandingkan dengan pria.

Dalam konteks organisasi, perubahan emosi dan suasana hati dapat memiliki dampak yang signifikan, baik pada tingkat individu maupun tingkat organisasi secara keseluruhan. Seorang karyawan yang memiliki emosi positif dan suasana hati yang baik dapat memberikan kontribusi lebih baik pada tugas-tugasnya, berkolaborasi dengan lebih efektif, dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Di sisi lain, individu dengan emosi negatif atau suasana hati yang buruk dapat mengalami penurunan kinerja, konflik di tempat kerja, dan bahkan berisiko mengalami *burnout*.

Artinya organisasi yang berhasil dalam menciptakan budaya yang mendukung kesejahteraan emosional dan suasana hati karyawan dapat mengalami sejumlah manfaat, termasuk peningkatan produktivitas, tingkat kepuasan kerja yang tinggi, dan retensi karyawan yang baik. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi emosi dan suasana hati, serta strategi untuk mengelolanya, menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Berikut dampak yang dapat diakibatkan oleh perubahan emosi dan suasana hati terhadap organisasi :

#### Dampak positif

1. Emosi positif (rasa gembira dan semangat) dan *mood* yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan meningkatkan motivasi, sehingga memberikan energi untuk melaksanakan pekerjaan.
2. Emosi yang positif terkait dengan peningkatan kreativitas.
3. Emosi positif dapat meningkatkan hubungan yang baik antar rekan kerja sehingga memperkuat kerja sama dan kolaborasi.
4. *Mood* dan emosi positif dapat berkontribusi pada kesejahteraan psikologis karyawan
5. *Mood* dan emosi yang positif memberi manfaat pada Kesehatan fisik, meningkatkan imun dan menurunkan risiko penyakit.

#### Dampak negatif

1. Emosi negatif (cemas dan stres berlebihan) dan *mood* yang tidak baik dapat merugikan kesehatan mental.
2. Emosi negatif (marah dan kecewa) dapat menyebabkan konflik di tempat kerja sehingga merusak hubungan dan kolaborasi antar karyawan.
3. Emosi dan *mood* yang buruk mampu menghambat kinerja karyawan.
4. Emosi negatif dan *mood* yang tidak baik mempengaruhi proses pengambilan keputusan yang tidak optimal

Sedangkan emosi dan suasana hati (*mood*) pada karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang berasal dari dalam diri karyawan maupun faktor eksternal. Berikut faktor yang menyebabkan perubahan *mood* dan emosi

#### Faktor internal

1. Kesehatan mental, dimana depresi, kecemasan, atau gangguan *mood* lain dapat mempengaruhi *mood* karyawan secara signifikan. Stres psikologis seperti beban mental, stres mampu menyebabkan perubahan emosional.
2. Kesehatan fisik, dimana kondisi fisik seperti lelah ataupun tidak sehat akan dapat mempengaruhi *mood* dan emosi. Masalah Kesehatan berkontribusi pada perubahan emosional seseorang. Aktivitas fisik seperti berolah raga dapat berperan dalam meningkatkan *mood*.
3. Pengalaman hidup dan trauma dapat memicu perubahan *mood* dan emosi seseorang.
4. Kepribadian seseorang memiliki kecenderungan berperan dalam perubahan *mood*.
5. Kemampuan adaptasi seseorang dalam lingkungan dan kehidupan sehari-hari berpengaruh pada perubahan emosional seseorang.

#### Faktor eksternal

1. Lingkungan kerja, budaya kerja, suasana dan kondisi fisik dapat mempengaruhi kenyamanan dan *mood* karyawan.
2. Tuntutan pekerjaan, dimana beban pekerjaan yang tinggi, dan sumber daya yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan mempengaruhi tingkat emosional dan *mood* karyawan.

3. Interaksi sosial yang terjadi di tempat kerja, dukungan dari rekan kerja atau konflik juga dapat menyebabkan perubahan *mood* dan emosi.
4. Pengakuan penghargaan oleh kantor terhadap karyawan.
5. Kesempatan mengembangkan karier yang diberikan oleh Perusahaan terhadap karyawan
6. Keseimbangan kehidupan pribadi dan kehidupan kerja.
7. Perubahan organisasi tempat bekerja, seperti kebijakan, pergantian kepemimpinan dapat memicu perubahan emosi dan *mood* karyawan.

Sehingga dari pemahaman tersebut dapat disimpulkan bahwa *mood* dan emosi di lingkungan kerja memiliki dampak bagi kinerja individu maupun secara tim, berikut contoh dampak emosi dan *mood* di tempat kerja :

1. *Mood* yang baik dan emosi positif akan meningkatkan produktivitas, merangsang kreativitas dan inovasi.
2. *Mood* dan emosi juga mempengaruhi dinamika tim untuk berkolaborasi dan mengatasi konflik yang mungkin terjadi di antara anggota tim.
3. *Mood* dan emosi juga dapat mempengaruhi kesejahteraan mental dan fisik karyawan.

Contoh kasus pengaruh emosi :

Kepala unit sub-bagian mendapat tekanan dari atasan untuk menyelesaikan persoalan yang sulit, sehingga dia merasa frustrasi akan keadaan tersebut. Sehingga memunculkan respons marah dan kecewa terhadap timnya. hal ini kemudian menimbulkan suasana kerja yang tidak kondusif yang dapat mengurangi produktivitas pegawai.

Contoh kasus pengaruh suasana hati (*mood*) :

Pegawai yang berangkat ke tempat bekerja dengan suasana hati yang senang, keluarga yang harmonis, dan keuangan yang stabil akan memiliki *mood* positif, sehingga sepanjang hari dapat menghasilkan kinerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang sedang ditimpa persoalan. Pegawai dengan *mood* yang kurang baik, akan cenderung lebih banyak diam, melamun dan tidak fokus terhadap pekerjaannya.

Dari yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa emosi dan suasana hati (*mood*) mempunyai dampak yang nyata bagi organisasi atau perusahaan, artinya hal ini diperlukan sebuah upaya manajemen dalam mengelola hal tersebut. Tentunya, dalam konteks perusahaan peran pimpinan, khususnya manajer menjadi sangat krusial dalam pengelolaan aspek psikologi karyawan. Berikut ini beberapa poin-poin untuk mempengaruhi suasana hati karyawan, yang tentunya berdampak positif terhadap perusahaan atau organisasi, yakni :

1. Seleksi, dimana salah satu implikasi dari bukti uji kecerdasan emosional sampai saat ini adalah bahwa pemberi kerja seharusnya mempertimbangkan sebagai sebuah faktor dalam merekrut pekerja, khususnya untuk pekerjaan yang menuntut tingkat interaksi sosial yang tinggi.
2. Pengambilan Keputusan, dimana suasana hati dan emosi positif akan membantu orang mengambil keputusan yang baik. Sehingga orang yang dalam suasana hati baik atau mengalami emosi positif lebih mungkin dibandingkan yang lain untuk menggunakan pengalaman untuk mengambil keputusan yang cepat.
3. Kreativitas, dimana orang dalam suasana hati baik cenderung lebih kreatif daripada orang dalam suasana hati buruk.

4. Motivasi, beberapa penelitian telah menegaskan pentingnya suasana hati dan emosi pada motivasi. dimana suasana hati yang positif akan memiliki motivasi tinggi dan berusaha lebih keras daripada orang dengan suasana hati yang negatif.
5. Kepemimpinan, para pemimpin yang efektif mengandalkan daya tarik emosional untuk membantu menyampaikan pesan-pesan mereka. Bahkan ekspresi, emosi dalam pidato sering kali merupakan elemen penting yang membuat kita menerima atau menolak pesan seorang pemimpin. Ketika para pemimpin bersemangat, antusias dan aktif mereka lebih mungkin untuk memberi energi pada bawahan-bawahan mereka dan menyampaikan rasa efektivitas, kompetensi, optimisme dan kegembiraan.
6. Negosiasi, yang pada dasarnya merupakan proses emosional, namun beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa negosiator yang berpura-pura marah memiliki keuntungan atas lawan mereka. Ketika seorang negosiator menunjukkan kemarahan, lawan menyimpulkan bahwa negosiator tersebut telah menyerahkan semua yang ia dapat dan dengan demikian lawan menyerah. Menunjukkan sebuah emosi negatif dapat saja efektif, tetapi berperasaan buruk terhadap penampilan anda tampaknya merugikan negosiasi-negosiasi di masa depan.
7. Pelayanan, dimana seorang pekerja keadaan emosional akan mempengaruhi pelayanan terhadap pelanggan. Pemberian pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan membuat karyawan menuntut banyak hal karena mereka sering berada dalam situasi disonansi emosional. Seiring waktu, keadaan ini dapat menyebabkan kepatuhan mental atau fisik dalam pekerjaan, penurunan kinerja, dan rendahnya kepuasan kerja.

8. Perilaku Menyimpang, di tempat kerja Emosi-emosi negatif juga dapat membawa perilaku menyimpang di tempat kerja. Siapa pun yang pernah menghabiskan banyak waktu dalam sebuah organisasi menyadari bahwa orang-orang sering kali berperilaku yang melanggar norma. Bukti lain menyatakan bahwa orang-orang yang menyatakan emosi negatif khususnya mereka merasa marah atau mempunyai sikap bermusuhan lebih berkemungkinan berperilaku menyimpang di tempat kerja daripada orang-orang yang tidak merasakan emosi-emosi negatif.
9. Keselamatan dan cedera di tempat kerja, riset yang menghubungkan efektivitas negatif pada meningkatnya cedera di tempat kerja menyatakan bahwa pemberi kerja dapat meningkatkan kesehatan dan keselamatan (dan mengurangi biaya) dengan menjamin pekerja tidak terlibat dalam aktivitas yang berpotensi bahaya ketika berada dalam suasana hati buruk.

## **BAB V**

### **MOTIVASI: TEORI DAN PENERAPANNYA**

Setiap manusia dikaruniai oleh Tuhan keinginan dan potensi untuk berkembang secara alami. Keinginan untuk berkembang sesuai keadaan dan kondisi lingkungan masing-masing. Setiap individu juga memiliki faktor-faktor motivasi yang berbeda, sehingga para ahli telah mempelajari dan mengembangkan berbagai teori yang paling sesuai dengan perkembangan manusia baik dalam motivasi di tempat kerja maupun motivasi yang lebih luas dalam kehidupan saat ini dan bagaimana dapat memanfaatkan berbagai teori tadi untuk mencapai kesuksesan dalam pekerjaan. Dalam pencapaian suatu tujuan organisasi atau badan usaha tergantung dari pekerja atau individu dalam mengelola dan bekerja sama dalam pencapaian tujuan. Aspek yang cukup penting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi atau badan usaha adalah kinerja dari pekerja.

#### **5.1. Pengertian Motivasi**

Secara epistemologi motivasi (*motivation*) berasal dari kata motif (*motive*) berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar. Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa manusia hanya melakukan suatu kegiatan yang menyenangkannya untuk dilakukan.

Menurut Tewal, et al (2017:112) motivasi merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk mencapai tujuan tertentu.

Motivasi dapat kategorisasikan berdasarkan sifatnya yang terdiri dari motivasi yang bersifat internal dan eksternal. Motivasi internal yang berasal dari dalam diri individu biasanya bersifat lebih kekal sedangkan motivasi eksternal yang berasal dari luar diri individu cenderung bersifat sementara. Proses timbulnya motivasi di dalam diri individu merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan imbalan (Tewal, et al, 2017:114). Sehingga sebelum menentukan motivasi yang harus dibandung, organisasi perlu terlebih dahulu melihat tujuan individu serta memahami perilaku dan tindakan individu tersebut. Menurut Gibson et.al. Dalam Tewal, et al (2017: 117) Teori motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu: (1) *Content theories*: apa yang melatarbelakangi perilaku/tindakan individu; (2) *Process theories*: bagaimana perilaku/tindakan individu dapat terjadi.

Motivasi dapat dikatakan sebagai bentuk energi yang dapat mendorong semangat untuk melakukan yang diinginkan, yang dapat dipengaruhi dari intrinsik (individu) maupun ekstrinsik (luar individu). Motivasi merupakan suatu dorongan untuk manusia melakukan suatu tindakan, seperti yang dikemukakan oleh Michel J. Jucius (dalam Thompson, 1949) menyebutkan motivasi sebagai kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki.

Artinya untuk mendorong kinerja pekerja diperlukan motivasi yang mendorong pekerja untuk mengoptimalkan potensi dan mendorong pekerja lebih giat dalam bekerja dalam mencapai target yang ditentukan. Menurut Atqiya, (2017) Motivasi adalah cara memuaskan dengan memenuhi kebutuhan seorang karyawan, yang berarti bahwa ketika kebutuhan seseorang dipenuhi oleh faktor-faktor tertentu, orang tersebut akan mengarahkan upaya terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Luthans (1998) menegaskan bahwa motivasi adalah proses yang menggerakkan, memberikan energi, mengarahkan, dan tingkah

laku dan kinerja. Setiap definisi motivasi mengandung beberapa faktor penting: (1) menganggap adanya kekuatan dari dalam, (2) yang menggerakkan untuk bekerja, (3) menentukan arah tindakan (Russell, 2001: 5). Motivasi adalah faktor yang menggerakkan, mengarahkan dan menyokong secara terus menerus hasil yang semakin meningkat (Duttweiler, 2006: 371).

## **5.2. Teori Motivasi**

Teori motivasi banyak dikembangkan dari ilmu psikologi, antara lain teori hierarki kebutuhan yang dikembangkan oleh Abraham Maslow. Teori ini mendefinisikan level kebutuhan manusia dari tingkat dasar (kebutuhan fisiologis) hingga tingkat yang tertinggi berupa aktualisasi (hierarki kebutuhan tersebut yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan pengakuan sosial, kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri).

Beberapa ahli merumuskan berbagai teori motivasi untuk menjelaskan perilaku manusia di dalam organisasi. Beberapa teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut ;

### **1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow**

Sistem hierarki kebutuhan meliputi lima kategori motif yang disusun dari kebutuhan yang paling rendah yang harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (Goldstein & Wallace, 2007: 277).

Kelima tingkat kebutuhan sebagaimana diuraikan oleh Hamner dan Organ (1991;138) ditunjukkan dalam tingkatan kebutuhan berikut:

- a) Kebutuhan Fisiologis Makanan, air, seks, tempat perlindungan

- b) Kebutuhan Rasa aman Perlindungan terhadap bahaya, ancaman, dan jaminan keamanan.
- c) Kebutuhan Sosial Memberi dan menerima cinta, persahabatan, kasih sayang, harta milik, pergaulan, dukungan
- d) Kebutuhan Harga Diri Kebutuhan akan prestasi, kecukupan, kekuasaan, dan kebebasan.
- e) Kebutuhan Aktualisasi

## 2. Teori Harapan Vroom

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul “*Work And Motivation*” mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai “ Teori Harapan”. Vroom mendefinisikan motivasi sebagai proses untuk membuat pilihan dari berbagai kemungkinan aktivitas yang bisa dilakukan (Hammer dan Organ 2005: 142).

Teori ini menyatakan bahwa motivasi adalah fungsi dari tiga variabel: ekspektasi, nilai, dan daya tarik. Ekspektasi adalah keyakinan bahwa usaha yang dilakukan akan mengarah pada hasil yang diinginkan. Nilai adalah tingkat kepentingan yang diberikan seseorang pada hasil yang diinginkan. Daya tarik adalah tingkat penghargaan yang diberikan seseorang pada hasil yang diinginkan.

## 3. Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Mc Clelland menyampaikan teori motivasi yang sangat erat berhubungan dengan konsep pembelajaran. Karena kebutuhan dipelajari, perilaku yang diberikan cenderung terjadi pada frekwensi yang lebih tinggi (Gibson, et al., 2007 111)

Berdasarkan pada hasil penelitian, McClelland setidaknya mengembangkan serangkaian faktor-faktor deskriptif yang mencerminkan kebutuhan pencapaian yang tinggi. Faktor-faktor tersebut, yakni:

- a) *Achievers* menyukai situasi dimana mereka mempunyai tanggung jawab pribadi untuk menemukan solusi terhadap masalah
- b) *Achievers* mempunyai tendensi untuk menentukan tujuan pencapaian rata-rata dan menghitung resiko.
- c) *Achievers* ingin menggunakan umpan balik nyata tentang seberapa baik mereka melakukan (McClelland & Johnson, 2004: 3)



**Gambar 5.1.** Struktur Teori Motivasi Kerja

Tiga teori di atas sangat berhubungan erat dalam mempengaruhi motivasi saya bekerja saat ini, di awal tahun pertama hingga tahun ketiga saya bekerja, teori kebutuhan hierarki Maslow sangat sesuai, beranjak tahun ke empat dan seterusnya kebutuhan lain, seperti pencapaian, aktualisasi diri, pengakuan, penghargaan dan sebagainya

menjadi suatu hal yang sangat saya perhatikan. Oleh karena itu teori kedua dan ketiga menjadi sangat sesuai bagi saya setelah bekerja cukup lama dan memiliki pengalaman cukup.

Teori Motivasi Konsep Diri (*Self-Concept Theory*). Teori ini adalah teori motivasi yang berfokus pada bagaimana persepsi saya tentang diri saya sendiri memengaruhi motivasi saya untuk mencapai tujuan dan tindakan yang saya lakukan.

Menurut Dweck (1999), teori ini menekankan bahwa orang cenderung bertindak sesuai dengan pandangan mereka tentang siapa mereka dan apa yang mereka inginkan dalam hidup. Teori ini menyatakan bahwa setiap individu memiliki konsep diri yang mencakup pemahaman mereka tentang identitas, nilai-nilai, kekuatan, dan kelemahan mereka. Konsep diri ini dapat positif atau negatif, dan ini akan memengaruhi tingkat motivasi seseorang. Berikut adalah elemen kunci dalam teori ini:

1. Konsep Diri Positif, dimana individu dengan konsep diri positif cenderung memiliki tingkat motivasi yang tinggi. Mereka memiliki pandangan positif tentang kemampuan mereka untuk mencapai tujuan dan merasa yakin akan kemampuan mereka.
2. Konsep Diri Negatif, dimana individu dengan konsep diri negatif dapat mengalami kurangnya motivasi. Mereka mungkin merasa tidak mampu atau meragukan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan, yang dapat menghambat tindakan mereka.
3. *Ideal Self*, yakni mencakup pandangan tentang “saya ideal” atau bagaimana individu ingin menjadi. Motivasi dapat muncul ketika seseorang merasa bahwa mencapai cita-cita ini akan membawa kepuasan atau pencapaian.

4. *Self-Efficacy*, dimana mengacu pada keyakinan individu dalam kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan tertentu. Tingkat *self-efficacy* yang tinggi dapat meningkatkan motivasi.

Teori *Expectancy* atau Teori Harapan adalah salah satu teori motivasi yang dikembangkan oleh Victor Vroom pada tahun 1964. Teori ini mengemukakan bahwa keputusan seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau pekerjaan dipengaruhi oleh tiga faktor utama: harapan (*expectancy*), instrumen (*instrumentality*), dan valensi (*valence*). Dapat diterangkan sebagaimana berikut :

1. *Expectancy* (Harapan): Ini adalah keyakinan seseorang bahwa usaha yang mereka lakukan akan mengarah pada pencapaian tujuan yang diinginkan. Dalam konteks ini, seseorang akan mempertimbangkan sejauh mana tindakan atau usaha yang mereka lakukan akan berhasil mencapai hasil yang diharapkan.
2. *Instrumentality* (Instrumen): Ini adalah keyakinan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan penghargaan atau hadiah yang diinginkan. Dalam hal ini, seseorang akan mempertimbangkan apakah pencapaian hasil yang diharapkan akan diikuti oleh hadiah atau konsekuensi yang diinginkan.
3. *Valence* (Valensi): Ini adalah nilai atau tingkat keinginan seseorang terhadap hadiah atau konsekuensi tertentu. Dalam konteks ini, seseorang akan mempertimbangkan sejauh mana mereka menginginkan atau menghargai hadiah yang dapat diperoleh dari usaha mereka.

Teori Kesehatan – motivator / Dua Faktor ( Herzberg,1959): Inti dari teori Herzberg adalah bahwa faktor-faktor kesehatan hanya mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak memberikan motivasi yang berkelanjutan atau kepuasan dalam jangka panjang. Untuk mencapai

motivasi yang tinggi dan kepuasan, perlu adanya faktor-faktor motivasi yang memengaruhi pekerjaan dan lingkungan kerja secara positif. Dengan kata lain, jika ingin meningkatkan kepuasan dan motivasi Seseorang, kita perlu memperhatikan baik faktor-faktor kesehatan (untuk mencegah ketidakpuasan) dan faktor-faktor motivasi (untuk meningkatkan motivasi intrinsik).

Selanjutnya Sobirin (2023) membahas Teori Proses yang terdiri dari tiga detail teori, sebagaimana berikut:

### 1. Teori Pengharapan

Teori ini pada digagas dan diperkenalkan pertama kali oleh Kurt Lewin dan Edward Tolman pada tahun 1930-an dan 1940-an, dan diformulasikan secara sistematis dan komprehensif pada tahun 1960-an oleh Victor Vroom melalui bukunya *Work and Motivation*. Menurut Vroom, teori pengharapan melibatkan tiga variabel utama, yaitu valensi (V), instrumen perantara (I), dan ekspektasi (exp). Teori pengharapan Vroom diformulasikan sebagai berikut:

$$\text{Effort (usaha)} = \text{exp } \Sigma (\text{I.V})$$

Teori pengharapan oleh Vroom tersebut dikembangkan dan diperbarui oleh Lyman Porter dan Edward Lawler III untuk mengidentifikasi sumber-sumber valensi dan ekspektasi serta menjelaskan keterkaitan antara usaha dan kinerja serta kepuasan kerja. Usaha seseorang dipengaruhi oleh nilai imbalan dan persepsi kemungkinan usaha tersebut menghasilkan imbalan. Adapun kinerja merupakan usaha seseorang dipengaruhi oleh keterampilan dan persepsi peranan orang tersebut dalam kegiatan. Kinerja akan menghasilkan imbalan intrinsik dan ekstrinsik, yang akan menimbulkan persepsi apakah imbalan ini cukup adil atau wajar, yang akan berpengaruh terhadap kepuasan

kerja. Siklus ini akan berulang dan sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan yang diperoleh sebelumnya.

## 2. Teori Keadilan atau Kewajaran

Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh J. Stacy Adams. Hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan sering kali dianggap hubungan transaksional. Karyawan akan mengukur apakah *input* yang mereka keluarkan sebanding dengan hasil yang akan diterima. *Input* dan hasil yang tidak sebanding dapat menciptakan motivasi dan demotivasi.

## 3. Teori Penetapan Tujuan

Teori ini diperkenalkan oleh Edwin Locke pada tahun 1968. Teori ini berpendapat bahwa penetapan tujuan yang rinci dan target yang jelas, akan meningkatkan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan tersebut. Adapun maksud dari teori ini adalah mengonsentrasikan karyawan untuk mencapai target-target tertentu. Semakin rinci target dan tujuan, maka karyawan semakin dapat memfokuskan dirinya untuk menyelesaikan tujuan tersebut.

### **5.3. Penerapan Teori Motivasi**

Contoh terjadinya Teori Motivasi Konsep Diri pada diri saya adalah sebagai berikut :

Saya merupakan seseorang yang cukup mudah terbawa emosi. Sehingga diri saya sering hampir selalu menghindari untuk melayani keluh-kesah konsumen baik secara langsung, lewat telepon, atau bahkan *chat* via aplikasi. Hal ini merupakan sebuah konsep diri negatif, dikarenakan saya takut akan merusak citra Perusahaan saya jika konsumen tersebut tidak bicara dengan baik mengenai masalahnya yang menyebabkan diri saya akan terbawa suasana. Namun di sisi yang lain, saya cukup percaya diri untuk melayani konsumen untuk sekadar

bercerita, mendengar permintaan, dan pembicaraan mereka mengenai produk yang akan diperjual-belikan. Yang mana hal ini membuat diri saya sesuai dengan konsep diri positif, *Ideal Self*, dan *Self-Efficacy*, dimana kemampuan saya ini, saya yakini mampu mempertahankan bahkan meningkatkan citra baik Perusahaan di hadapan publik khususnya konsumen.

Dari beberapa teori motivasi dalam bekerja yang ada, maka teori yang paling sesuai dengan diri saya adalah *Expectancy Theory* atau Teori Harapan. Contoh dari *Expectancy Theory* yang selalu terjadi pada diri saya adalah sebagai berikut :

Ketika bulan Ramadan, penjualan dalam perusahaan saya mengalami kenaikan yang signifikan. Yang menyebabkan saya dan rekan-rekan diberikan pilihan untuk bekerja lebih dari waktu yang ditetapkan (tentu ada penghargaan/imbalan yang akan diberikan) atau pulang tepat waktu. Hal ini disebabkan, pesanan yang masuk ke dalam Perusahaan pada periode tersebut adalah pesanan dengan tuntutan bahwa pesanan-pesanan tersebut harus sampai di tangan konsumen sebelum Hari Raya tiba. Maka, saya akan berpikir sebagaimana sesuai dengan *Expectancy Theory* yaitu:

1. *Expectancy*: Apakah saya yakin bahwa saya mampu untuk menyelesaikan tugas ini (*expectancy* tinggi) dengan melewati waktu pulang yang ditetapkan dengan baik?
2. *Instrumentality*: Apakah saya yakin bahwa penyelesaian tugas ini akan diakui oleh manajemen dan akan membantu dalam pengembangan karier saya (*instrumentality* tinggi)?
3. *Valence*: Sejauh mana saya menginginkan imbalan / penghargaan dan kenaikan gaji sebagai hadiah (valensi positif)?



**Gambar 5.2.** Teori Motivasi

Saya pribadi dalam bekerja selama ini saya rasa saya lebih cocok menggunakan *Expectancy Theory* (Teori Harapan) yang dikembangkan oleh Victor Vroom dalam Tewel, et al.(2017:129) yang pada dasarnya mengemukakan bahwa motivasi ditentukan oleh hasil yang diharapkan dapat diperoleh oleh individu sebagai konsekuensi dari tindakan yang ia lakukan. Teori ini menurut saya merupakan teori motivasi yang saya terapkan dalam pekerjaan sehari-hari, yang mana dengan memberikan usaha terbaik diharapkan produktivitas terbaik dapat disalurkan ke organisasi yang kemudian produktivitas organisasi juga ikut meningkat sehingga pada akhirnya ada kontra-prestasi dari organisasi kepada individu sesuai dengan usaha terbaik yang diberikan yang menarik, jika saya pribadi perhatikan di dalam organisasi saya bekerja sebagian besar saya menilai mereka umumnya menggunakan *Equity Theory* (Teori Keadilan) yang dikemukakan oleh Stacy Adams dalam Tewel,B. et al. , (2017:130) menyebutkan bahwa individu di tempat kerja akan menilai apa yang diberikan (*input*) dibandingkan dengan hasil yang mereka dapat (*outcome*). Individu tersebut membandingkannya dengan individu lain di dalam kelompoknya, dengan kelompok lain atau dengan individu lain di luar organisasi tempatnya bekerja. Jika individu tersebut berpersepsi bahwa imbalan/hasil yang mereka peroleh tidak sesuai dengan *input* yang mereka berikan kepada organisasi maka individu tersebut akan termotivasi menurunkan kinerjanya. Hal ini

sering sekali terlihat dari banyaknya pegawai yang saling membicarakan dengan membanding-bandingkan antara dirinya dengan pegawai lain dengan profil yang kurang lebih sama dibandingkan antara kinerja yang sudah ia lakukan (*input* bagi organisasi) dengan imbal hasil yang mereka peroleh (*outcome*).

Jika dari ketiga hal tersebut akan terpenuhi hingga 80 – 90%, maka saya akan melakukan tugas tambahan tersebut.

Di tempat saya bekerja, kemampuan individu lebih dihargai daripada ijazah atau tingkat pendidikan. Karena di tempat saya bekerja, lebih mengedepankan kemampuan sebenarnya dari seorang karyawan, misalnya, karyawan yang memiliki *skill* bahasa jepang yang lebih tinggi walaupun hanya tamat SMA makan akan lebih dihargai daripada karyawan dengan ijazah S1 tapi kemampuan berbahasa jepang rendah.

Selain itu yang menarik di tempat kerja saya ini, setiap karyawan memiliki target yang sama yang itu mempertahankan kelas atau jumlah siswa yang menjadi tanggung jawabnya/anak ajarnya, sehingga setiap kenaikan level, jumlah siswa yang keluar akan mengurangi jumlah bonus yang diterima, hal ini menjadikan setiap karyawan/ pengajar menjadi bersemangat untuk mencari cara agar kelasnya menarik dan siswa yang diajar tetap bertahan. Hal ini menurut saya sangat sesuai pengaplikasiannya dengan teori Mc Clelland, dan juga sedikit pengaplikasian teori Vroom dan Maslow yang menjadikan aktualisasi sebagai hierarki kebutuhan terendah.

David Mc Clelland menjelaskan tentang keinginan seseorang untuk mencapai kinerja yang tinggi. Hasil penelitian tentang motivasi berprestasi menunjukkan pentingnya menetapkan target atau standar keberhasilan. Karyawan dengan ciri-ciri motivasi berprestasi yang tinggi akan memiliki keinginan bekerja yang tinggi. Karyawan lebih mementingkan kepuasan pada saat target telah tercapai dibandingkan

imbalan atas kinerja tersebut. Hal ini bukan berarti mereka tidak mengharap imbalan, melainkan mereka menyukai tantangan.

Setidaknya ada tiga macam kebutuhan yang dimiliki oleh setiap individu yaitu:

1. Kebutuhan berprestasi (*Achievement motivation*) yang meliputi tanggung jawab pribadi, kebutuhan untuk mencapai prestasi, umpan balik dan mengambil risiko sedang.
2. Kebutuhan berkuasa (*Power motivation*) yang meliputi persaingan, mempengaruhi orang lain.
3. Kebutuhan berafiliasi (*Affiliation motivation*) yang meliputi persahabatan, kerja sama dan perasaan diterima.

Dalam lingkungan pekerjaan, ketiga macam kebutuhan tersebut saling berhubungan, karena setiap karyawan memiliki semua kebutuhan tersebut dengan kadar yang berbeda-beda. Seseorang dapat dilatih untuk meningkatkan salah satu dari tiga faktor kebutuhan ini. Misalnya untuk meningkatkan kebutuhan berprestasi kerja, maka karyawan dapat di pertajam tingkat kebutuhan berprestasi dengan menurunkan kebutuhan yang lain.

Misalnya dengan diberi pelatihan, maka membuat seseorang berkeinginan untuk maju sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut dimana kebutuhan berprestasi terpenuhi.

Teori motivasi *Goal-Setting Theory* (Teori Penetapan Tujuan) yang dikembangkan oleh Edwin Locke pada tahun 1968 yang mengacu *scientific management* yang dikembangkan oleh Frederick Taylor dalam upaya mendorong kinerja karyawan untuk bekerja produktif yang ditandai dengan menetapkan standar pencapaian kinerja. Teori ini menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan sulit, jika bisa diterima dan dipahami oleh karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan

dibandingkan yang tujuannya umum dan tidak spesifik. Dengan catatan bahwa karyawan memiliki kemampuan dan keterampilan yang mendukung untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam buku Perilaku Organisasi, Tewel menyebutkan proses *goal-setting theory* ada 5 tahap, yaitu :

1. Insentif yang di sediakan organisasi yaitu penetapan hasil yang akan dicapai organisasi dan kejelasan imbalan yang diberikan atas pencapaian tujuan seperti penghargaan, bonus, promosi.
2. Partisipasi penetapan tujuan, yaitu penetapan tujuan secara bersama antara pimpinan dengan staf atau penetapan tujuan oleh pimpinan.
3. Atribut penetapan tujuan meliputi kendala, kesulitan, dan kejelasan untuk pencapaian tujuan.
4. Komitmen dari karyawan untuk melaksanakan tujuan
5. Penetapan tujuan yaitu prestasi kerja dan kepuasan kerja.

Contoh : Saya bekerja di bagian pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) di Setjen MPR, terdapat rekomendasi dari pemeriksaan BPK atas laporan BMN yang harus segera ditindaklanjuti dalam kurun waktu 1 semester (*core of goal*). Keterlambatan dalam menindaklanjuti rekomendasi BPK akan berdampak pada nilai RB yang dikeluarkan oleh Kementerian PAN dan RB yang kemudian mempengaruhi pemberian tunjangan kinerja di tahun berikutnya (*moderators*). Oleh karena itu, atasan kami mengajak staf di bagian BMN untuk berdiskusi menentukan target capaian poin rekomendasi BPK yang mampu kita selesaikan terlebih dahulu dan menyusun *timeline* untuk menyelesaikan beberapa poin yang lain (*mechanism*). Para atasan dan staf berkomitmen untuk dapat menyelesaikan 80% rekomendasi pemeriksaan BPK dengan tepat waktu (*performance*). Untuk

mencapai tersebut, kami membagi pekerjaan dengan membentuk tim kecil yang berfokus pada penyelesaian satu rekomendasi. Sehingga kami berusaha sekuat tenaga untuk mampu menyelesaikan target memenuhi tindak lanjut BPK (*satisfaction*).

Selain *Goal Setting Theory*, teori yang mendukung motivasi lain adalah *ERG Theory* yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer yang merupakan pengembangan dan penyempurnaan dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Dalam teori yang dikemukakan oleh Alderfer dikemas menjadi tiga tingkatan, yaitu: *existence*, *relatedness* dan *growth needs*.

1. *Existence needs*, yang merupakan kebutuhan untuk dapat bertahan hidup, kebutuhan untuk bisa eksis yang meliputi semua faktor fisiologis dan material lain yang dibutuhkan manusia untuk bertahan hidup.

Contoh: Sebagai individu, saya memiliki kebutuhan pangan, sandang dan papan yang harus dipenuhi, oleh karena itu saya bekerja untuk mendapatkan materi untuk memenuhi kebutuhan fisiologis untuk dapat bertahan hidup.

2. *Relatedness needs*, yang merupakan kebutuhan untuk bisa berhubungan dan berinteraksi dengan orang lain sehingga dapat diterima dan menjadi bagian dari masyarakat.

Contoh: Dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan masyarakat, saya akan berusaha untuk menjalin koneksi dengan orang-orang di sekitar saya, bergaul untuk mendapatkan informasi atau jaringan yang dapat bermanfaat di kemudian hari. Pergaulan di lingkungan kerja juga sangat perlu dilakukan agar tercipta sinergi yang baik dalam bekerja dan menumbuhkan rasa empati di tempat kerja.

3. *Growth needs*, yang merupakan kebutuhan untuk berkembang dan tumbuh sesuai dengan potensi diri yang dimiliki.

Contoh : Saya berusaha untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin di tempat kerja, dengan harapan saya akan mendapat penilaian kerja yang baik dan diakui oleh rekan sejawat maupun atasan saya. Sehingga pada akhirnya saya bisa mendapat *reward* berupa kenaikan tunjangan kinerja ataupun promosi.

Teori motivasi yang saya terapkan selama saya bekerja adalah teori dua faktor (Herzberg, 1959) yang dikutip dalam Sobirin (2020). Teori ini menyatakan bahwa faktor yang memicu kepuasan dan ketidakpuasan pada individu berbeda. Herzberg menarik kesimpulan ini berdasarkan wawancara dengan 203 responden, termasuk akuntan dan insinyur. Responden mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang membuat mereka tidak nyaman, tidak senang, dan tidak puas terkait dengan aspek-aspek pekerjaan, seperti masalah administrasi, kebijakan organisasi, gaji, supervisi, hubungan antar rekan kerja, dan kondisi tempat kerja, bukan pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor ini disebut sebagai “*dissatisfiers*” (penyebab ketidakpuasan), dan memperbaikinya hanya akan mengurangi ketidakpuasan, tidak menciptakan kepuasan.

Melanjutkan teori dari Herzber (1959), ketika ditanya tentang faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dalam pekerjaan, responden mengaitkannya dengan pekerjaannya sendiri, seperti prestasi kerja, pengakuan atas hasil kerja, tingkat tantangan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan peluang pertumbuhan pribadi melalui pekerjaan. Semua faktor ini berkaitan dengan tugas pekerjaan atau isi pekerjaan itu sendiri. Herzberg menyebutnya sebagai “*satisfier*” atau motivator, yang merupakan penyebab kepuasan kerja.

Menurut pendapat saya, selama saya bekerja, faktor Higiene dan Motivasi yang ada di dalam teori dua faktor, berpengaruh cukup besar

terhadap cara saya bekerja dan memandang jenjang karier. Berikut adalah penjelasannya.

1. Faktor Higiene (*Hygiene Factors*):

- a) Gaji: Menurut saya, jika gaji atau pendapatan yang saya terima tidak sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan, saya akan lebih mungkin merasa tidak puas.
- b) Kebijakan Organisasi: Jika ada peraturan dari kantor tempat bekerja yang membatasi fleksibilitas dalam menjalankan pekerjaan, seperti jam masuk harus tepat waktu, namun pulang kerja lebih sering lewat waktu, saya merasa kurang setuju. Kebijakan yang tidak adil seperti ini menyebabkan ketidakpuasan.
- c) Supervisi: Beberapa kali saya menemui atasan yang kurang mendukung dan tidak memberikan umpan balik konstruktif, hal ini meningkatkan ketidakpuasan saya dalam bekerja.

2. Faktor Motivasi (*Motivator Factors*):

- a) Pencapaian: Jika dalam bekerja dan dapat mencapai sesuatu, saya mendapat apresiasi dari atasan, seperti mendapat penghargaan pegawai terbaik tahun ini, hal tersebut akan meningkatkan motivasi saya untuk bekerja lebih baik lagi.
- b) Tanggung Jawab: Dalam bekerja, ketika mendapat tanggung jawab lebih besar, seperti ketika saya mendapat promosi, tentu hal ini akan membuat saya merasa dihargai dan akan meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan saya.

- c) Pekerjaan yang menarik: Saat saya mendapat promosi dengan pekerjaan yang lebih menarik, saya merasa tertantang dan termotivasi untuk melakukan yang terbaik.

Teori Keadilan Organisasi (Adams, 1966). Teori ini membahas tentang bagaimana individu membentuk persepsi keadilan dan bagaimana keadilan memengaruhi sikap dan perilaku individu selanjutnya. Teori ini membagi keadilan organisasi menjadi tiga dimensi, yaitu:

1. Keadilan distributif, yaitu persepsi individu tentang apakah hasil (*outcomes*) yang mereka terima adil dibandingkan dengan *input* (masukan) yang mereka berikan.
2. Keadilan prosedural, yaitu persepsi individu tentang apakah proses yang digunakan untuk membuat keputusan adil.
3. Keadilan interaksional, yaitu persepsi individu tentang apakah mereka diperlakukan dengan hormat dan sopan oleh orang lain dalam organisasi.

Dalam pekerjaan sebagai pegawai pemerintah, saya akan merasa termotivasi jika sistem penghargaan dan promosi dalam pemerintah adil dan transparan. Berikut ini adalah teori keadilan organisasi dalam praktik.

1. Keadilan distributif, misalnya ketika saya dibayar dengan adil sesuai dengan kinerja.
2. Keadilan prosedural, misalnya ketika saya memiliki kesempatan untuk memberikan masukan dalam proses pengambilan keputusan.

Keadilan interaksional, misalnya ketika saya mereka diperlakukan dengan hormat dan sopan oleh pimpinan. Karena terkadang di pemerintahan, seorang pimpinan hanya mementingkan diri sendiri.

Sebagai seorang individu yang telah bekerja, teori motivasi yang saya dasari lebih mengarah ke Teori Motivasi *Self-Determination* (Deci & Ryan, 2012). Alasan saya memilih teori ini adalah karena teori ini menitikberatkan motivasi intrinsik, artinya motivasi yang berasal dari dalam diri setiap individu, dan hal ini sesuai dengan banyak aspek motivasi saya dalam bekerja. Teori *self-determination* juga berpendapat bahwa semua orang memiliki kebutuhan psikologis dasar akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Ketika kebutuhan ini terpenuhi di tempat kerja, motivasi intrinsik meningkat. Berikut penjelasan mengapa teori ini paling sesuai dengan saya:

1. Pencarian kepuasan pribadi

Saya merasa termotivasi ketika saya memiliki otonomi untuk mengambil keputusan dan mengendalikan pekerjaan saya. Saya menikmati pekerjaan yang memberi saya kesempatan untuk merancang dan melaksanakan proyek saya sendiri, sesuai dengan konsep otonomi dalam teori *self determination*.

2. Perasaan kompeten

Merasa kompeten dalam bekerja merupakan hal penting yang meningkatkan motivasi saya. Ketika saya merasa bisa melakukan pekerjaan dengan baik dan mengembangkan keterampilan saya, saya merasa lebih termotivasi.

3. Hubungan emosional:

Teori *self-determination* menekankan pentingnya keterlibatan emosional dalam pekerjaan. Saya merasa termotivasi ketika saya terlibat secara emosional dalam proyek atau tugas yang saya kerjakan. Itu membuat saya merasa lebih terhubung dengan pekerjaan saya.

4. Keinginan untuk belajar:

Saya cenderung termotivasi oleh kesempatan untuk mempelajari hal-hal baru. Saya merasa puas ketika pekerjaan saya memungkinkan saya untuk terus belajar dan maju dalam bidang-bidang yang penting bagi saya.

Teori tersebut sesuai dengan yang saya harapkan dalam memotivasi saya bekerja. Dimana yang utama dalam bekerja dapat menghasilkan pendapatan/ gaji yang selain cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari (dasar) juga dapat memberikan kehidupan yang membuat diri saya nyaman. Dari terpenuhinya kebutuhan dasar tersebut sehingga saya dapat bekerja fokus tanpa memikirkan lagi hal lain dalam rangka pemenuhan kebutuhan sehari-hari.

Untuk kondisi saat ini, selain pemenuhan kebutuhan dasar, dalam rangka memotivasi pekerja dengan kondisi lingkungan pada tahapan Kelompok kedua yang disampaikan Herzberg (1959) yang artinya karyawan dapat tumbuh dan dari sisi lingkungan dapat memberikan kenyamanan dan mendukung pekerjaan seperti fasilitas kantor, akses informasi, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Hal lain yang tidak kalah penting yang dapat memotivasi saya dalam pekerja adalah penghargaan setelah melaksanakan pekerjaan dengan baik dan dengan kinerja yang baik, pekerja diberikan penghargaan dari Perusahaan yang dapat berupa bonus, kenaikan pangkat. Hal tersebut sangat penting dilakukan dalam rangka memberikan apresiasi kepada pekerja dengan kinerja yang baik dan mendorong pekerja lain untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Teori lain yang menurut saya sesuai dengan motivasi saya bekerja saat ini adalah *Equity Theory* ( Teori Keadilan ) Teori ini pertama kali di gagas oleh J. Stacy Adams. Teori ini menekankan bahwa hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan adalah hubungan transaksional, dimana karyawan menjual sumber daya (*labor power*) yang dimiliki kepada perusahaan. Sumber daya tersebut antara lain pendidikan,

tenaga kerja, pengalaman, keterampilan, kreativitas, dll (sebagai *input*). Perusahaan disisi lain sebagai pihak yang membeli jasa karyawan mempunyai kewajiban untuk membayar karyawan dalam bentuk yang bisa berupa gaji, bonus, tunjangan, promosi jabatan, dll (sebagai *output*).

Karyawan menuntut keadilan yang sama atas *input* dari sumber daya yang diberikan. Keadilan *output* ini bisa dibandingkan dengan *input-output* dari orang lain yang dikenalnya, baik sesama karyawan di kantor sendiri maupun dari kantor di luar perusahaan yang memiliki tingkat pendidikan yang sama, jenis pekerjaan yang sama atau pengalaman kerja yang sama dengan dirinya.

Hubungan teori ini dengan motivasi saya bekerja adalah adanya keadilan secara sistem di dalam perusahaan, baik itu untuk tingkat penghasilan (gaji, tunjangan) ataupun kejelasan dalam hal promosi jabatan. Sebagai contoh, teman sekantor saya, dengan *input* yang sama dengan saya ternyata lebih dahulu mendapatkan promosi jabatan daripada saya. Teman sekantor saya ini mendapatkan promosi jabatan karena kinerja dan kompetensinya memang lebih baik dibandingkan dengan kinerja dan kompetensi saya. Promosi jabatan di dapatkan bukan karena hubungan baik ataupun senioritas. Tentu saja hal ini akan memacu saya untuk bekerja lebih baik lagi meningkatkan kinerja dan kompetensi saya sebagai karyawan.

Berdasarkan berbagai teori motivasi yang telah penulis pelajari, maka terdapat satu teori motivasi yang relevan dengan kondisi penulis di dunia kerja yaitu Teori Motivasi dari McClelland. Menurut McClelland (1988), terdapat tiga jenis motivasi yang mendorong manusia untuk bertingkah laku yaitu sebagai berikut:

1. *Achievement Motivation*, yang berarti dorongan untuk memiliki prestasi (pencapaian tinggi). Dorongan tersebut menggerakkan seseorang untuk selalu menunjukkan

peningkatan prestasi dalam rangka mencapai tujuan dengan level pencapaian yang diharapkan.

2. *Affiliation Motivation*, yang berarti dorongan untuk memiliki relasi, afeksi, dan penerimaan dari kelompok. Dorongan tersebut menggerakkan seseorang untuk bertindak laku sesuai dengan preferensi (keinginan kelompok) dan juga lebih mengutamakan kerja sama daripada persaingan.
3. *Power Motivation*, yang berarti dorongan untuk memberi pengaruh dan kontrol terhadap orang lain. Dorongan tersebut menggerakkan seseorang untuk menunjukkan kekuatan (kekuasaan) melalui tingkah lakunya melalui kemenangan kompetisi, kemenangan adu argumentasi, memperoleh pengakuan dan status yang tinggi, dan memberi pengaruh terhadap orang lain.

Adapun contoh nyata penerapan ketiga teori motivasi di atas adalah sebagai berikut:

1. *Achievement Motivation*: Penulis memiliki dorongan untuk selalu menunjukkan pencapaian lebih baik dibanding kinerja penulis pada tahun-tahun sebelumnya. Sebagai contoh dari skala *Performance Level* (PL) 1 s.d. 5 dimana semakin kecil angka level menunjukkan prestasi yang lebih baik, penulis memperoleh PL 2 dan PL 4 pada dua tahun terakhir. Penulis menargetkan pencapaian kinerja pada tahun 2023 adalah PL 1 atau paling buruk adalah PL 2 sehingga tidak lebih buruk dari tahun-tahun sebelumnya.

Contoh lain dari motivasi terhadap prestasi adalah penulis mulai tahun 2023 menjadi Mahasiswa Magister Manajemen (MM) Universitas Terbuka dalam rangka memperoleh ilmu baru dan gelar Magister Manajemen Keuangan. Gelar dan Ilmu yang

didapat penulis di Universitas Terbuka menjadi dasar untuk mengambil sertifikasi-sertifikasi keahlian keuangan yang dibutuhkan dalam rangka peningkatan karier seperti CPM (*Chartered Portfolio Manager*) dan CFA (*Chartered Financial Analyst*).

2. *Affiliation Motivation*: Penulis memiliki dorongan untuk memiliki relasi dan afeksi dari kelompok terutama rekan-rekan satu unit kerja penulis. Sebagai contoh adalah ketika rekan-rekan kerja memiliki agenda acara karaoke atau makan bersama, maka penulis menyediakan waktu untuk ikut hadir. Selain itu dalam rangka pekerjaan sehari-hari, penulis dengan sigap memberikan respons cepat Ketika rekan satu unit kerja membutuhkan bantuan yang kebetulan juga berkaitan dengan tugas kerja penulis. Dalam keseharian penulis juga menunjukkan kerjasama yang baik satu sama lain sehingga tidak ada rasa kompetisi namun setiap orang menunjukkan kinerja terbaik sesuai dengan tugas masing-masing dimana kinerja sesuai tugas tersebut akan dikolaborasikan sesuai dengan tujuan pencapaian *Key Performance Index* (KPI) Unit Kerja.
3. *Power Motivation* : Penulis memiliki dorongan untuk memberikan pengaruh kepada rekan dan atasan di unit kerja, walaupun pengaruh tersebut masih dalam batas wajar dan tidak merusak relasi dengan rekan kerja. Sebagai contoh adalah ketika ada suatu permasalahan, penulis berusaha untuk menjadi orang pertama yang memberikan argumentasi / pendapat. Selain itu penulis juga memberikan usulan-usulan kepada Atasan dalam rangka perbaikan proses kerja dan juga memberikan *warning-mitigasi* risiko yang berpengaruh terhadap KPI Unit Kerja.

Pandangan Victor H. Vroom berfokus pada bagaimana perilaku individu dapat diperkuat atau ditekan melalui konsekuensi tertentu. Dalam konteks kerja, penguatan positif (seperti bonus, pengakuan, atau promosi) dapat meningkatkan frekuensi perilaku tertentu, sedangkan penguatan negatif atau hukuman dapat mengurangi frekuensi perilaku yang tidak diinginkan. Setidaknya ada empat jenis penguatan menurut Skinner (1953):

1. Penguatan Positif (*Positive Reinforcement*), yakni memberikan hadiah atau insentif setelah perilaku tertentu untuk meningkatkan kemungkinan perilaku tersebut akan terulang.
2. Penguatan Negatif (*Negative Reinforcement*), menghilangkan stimulus negatif setelah perilaku tertentu untuk meningkatkan kemungkinan perilaku tersebut akan terulang.
3. Hukuman (*Punishment*), memberikan konsekuensi negatif setelah perilaku tertentu untuk mengurangi kemungkinan perilaku tersebut akan terulang.
4. Pengabaian (*Extinction*), yakni menghilangkan penguatan yang sebelumnya diberikan, sehingga mengurangi kemungkinan perilaku tersebut akan terulang.

Dari tiga teori di atas, menurut saya, teori yang paling cocok adalah Teori Penguatan dari B. F. Skinner. Motivasi untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarga dan mengembangkan *skill* dapat dilihat sebagai respons terhadap penguatan positif. Misalnya, ketika saya mendapatkan gaji atau insentif lainnya yang memotivasi saya untuk terus bekerja keras dan meningkatkan *skill* saya.

Beberapa teori motivasi lain yang sesuai dengan motivasi saya dalam bekerja saat ini:

1. Teori X dan Y oleh Douglas McGregor :

- a) Teori ini menggambarkan dua pandangan berbeda tentang sifat manusia dan motivasi di tempat kerja.
- b) Teori X yang berasumsi bahwa karyawan secara alami malas dan memerlukan pengawasan ketat serta insentif eksternal untuk bekerja dengan baik.
- c) Teori Y yang berasumsi bahwa karyawan secara alami termotivasi dan ingin berkontribusi dengan baik jika diberikan lingkungan kerja yang mendukung.

Teori ini merupakan salah satu teori yang sesuai dengan saya, di mana saya termotivasi untuk mengembangkan skill dan menambah relasi, menunjukkan inisiatif pribadi dan keinginan untuk berkembang.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*) oleh John Stacey Adams:

- a) Teori ini berfokus pada persepsi karyawan tentang keadilan dalam pemberian imbalan di tempat kerja.
- b) Karyawan membandingkan rasio imbalan dan kontribusi mereka dengan rasio orang lain. Jika mereka merasa tidak seimbang, mereka mungkin merasa tidak puas dan demotivasi.

Teori ini juga sesuai dengan saya, yakni keinginan saya untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarga berkaitan dengan keinginan saya untuk mendapatkan imbalan yang adil berdasarkan kontribusi saya di tempat kerja.

3. Teori Harapan (*Expectancy Theory*) oleh Victor Vroom:

- a) Teori ini mengatakan bahwa motivasi karyawan tergantung pada seberapa besar mereka mengharapkan bahwa usaha mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan.

Teori yang satu ini juga sesuai dengan saya yang berkeinginan untuk mengembangkan skill dan menambah relasi yang didasarkan pada harapan bahwa usaha saya akan menghasilkan pengakuan, peluang karier, atau manfaat lainnya.

#### **5.4. Bagaimana Meningkatkan Motivasi Kerja**

Beberapa ahli menjelaskan tentang cara meningkatkan motivasi dan kinerja mereka:

1. Pemberian Tugas Menantang: Anggota senior dengan latar belakang pengalaman yang kaya atau memiliki jam terbang tinggi, biasanya akan mencari tantangan baru. Oleh karena itu, berikan mereka proyek atau tugas yang memerlukan pemecahan masalah kreatif atau inovasi. Ini akan memotivasi mereka untuk berprestasi.
2. Pengakuan dan Penghargaan: Pengakuan atas kerja keras dan pencapaian mereka sangat penting. Ini bisa dalam bentuk pujian, bonus, atau promosi. Penghargaan ini memvalidasi usaha mereka dan mendorong mereka untuk terus berprestasi.
3. Pemberian Otoritas: Anggota senior seringkali memiliki pengetahuan dan keahlian yang mendalam. Mereka harus diberi kesempatan untuk memimpin tim, mengambil keputusan, atau bahkan memberikan masukan strategis. Ini dapat memenuhi kebutuhan mereka untuk berkuasa (*power*).
4. Membangun Hubungan Interpersonal: Mengadakan sesi mentoring, diskusi kelompok, atau acara sosial yang dapat memperkuat hubungan antara anggota senior dan rekan kerja lainnya. Ini memenuhi kebutuhan mereka untuk berafiliasi.
5. Pendidikan dan Pelatihan Berkelanjutan: Meskipun mereka sudah berpengalaman, dunia terus berubah, terutama di sektor

teknologi. Menyediakan pelatihan atau workshop terbaru dapat membantu mereka tetap update dan merasa relevan

6. Feedback Konstruktif: Anggota senior juga menghargai *feedback*. Mereka ingin tahu di mana area yang bisa ditingkatkan dan di mana mereka telah mahir. Feedback yang jujur dan konstruktif dapat membantu mereka dalam pengembangan pribadi dan profesional.

Untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai menurut saya bisa di lakukan antara lain dengan :

1. Menciptakan lingkungan kerja yang baik dan nyaman. Disini peran Manajemen dan pegawai senior sangat penting untuk bisa merangkul pegawai junior. Rapat-rapat internal/*coffee break meeting* untuk membahas pekerjaan dengan melibatkan pegawai junior, menghargai pendapat atau opini dari pegawai junior (generasi milenial) untuk suatu topik pekerjaan akan membuat mereka merasa diterima dan di hargai.
2. Faktor penting lain adalah mengenai pendapatan/gaji. Manajemen harus bisa membuat *range* gaji yang proporsional dan seimbang. Jangan sampai pegawai junior menerima penghasilan yang sama atau bahkan lebih tinggi dari pegawai senior. Karena bagaimanapun, pegawai senior memiliki dedikasi dan loyal terhadap perusahaan. Belum lagi pengalaman kerja yang mereka miliki yang sangat penting untuk bisa di *share* kepada pegawai junior.
3. *Family gathering* atau *employee gathering* yang sifatnya untuk membangun komunikasi dan kerjasama antar pegawai. Kegiatan ini sangat efektif untuk bisa menyatukan visi dan

misi pegawai senior, pegawai junior dengan visi misi yang dimiliki perusahaan .

4. Adanya jenjang karier yang jelas di perusahaan. Sehingga akan memotivasi baik pegawai senior ataupun pegawai junior untuk meningkatkan kinerja dan prestasi kerja dari pegawai itu sendiri.

## **BAB VI**

### **KEPUASAN KERJA**

Pada umumnya setiap individu memiliki suatu kebutuhan hidup, mulai dari yang sederhana (*primer*) sampai kebutuhan yang lebih/luas (*tersier*). Karena untuk memenuhi kebutuhannya, setiap individu memerlukan suatu tempat untuk memenuhi kebutuhannya. Walaupun demikian, banyak orang yang belum mengenal dirinya sendiri, seperti memahami kelemahan dan kekuatan sendiri. Maka dari itu, manusia memerlukan organisasi untuk pemenuhan kebutuhan hidupnya. Baik itu organisasi di bidang pendidikan, hobi, pekerjaan, dan lain-lain. Suatu komponen utama dalam memperoleh pemahaman diri adalah mencari tahu bagaimana kadar diri sendiri pada karakteristik-karakteristik kepribadian yang utama. Dalam perilaku organisasi dijelaskan bagaimana perbedaan kebutuhan antar individu, karakter-karakter setiap individu, dan komunikasi antar individu yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan .

Setiap individu pada umumnya memiliki kemampuan berbeda-beda, dimana secara organisasional kemampuan itu secara langsung dapat mempengaruhi tingkat kinerja dan kepuasan karyawan melalui kesesuaian kemampuan pekerjaan. Dari sisi pembentukan perilaku dan sifat manusia, perilaku individu akan berbeda di karenakan oleh kemampuan yang dimilikinya juga berbeda. Pembelajaran merupakan bukti dari perubahan perilaku individu. Pembelajaran terjadi setiap saat dan relatif permanen yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman. Meski manusia dapat belajar dan dapat dipengaruhi oleh lingkungan mereka, terlalu sedikit perhatian yang diberikan dalam peran yang di mainkan pada evolusi pembentukan perilaku manusia.

## 6.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Karyawan merupakan sumber daya (*human resource*) yang dapat dikelompokkan sebagai salah satu modal kerja (*working capital*). Berbeda dengan modal kerja yang lain, seperti mesin-mesin, finansial, gedung, Karyawan mempunyai peran sentral dan berkaitan dengan “sesuatu yang hidup”, artinya hal ini berkaitan dengan khitah manusia yang memiliki tujuan, pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi pikiran sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja,dedikasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sikap tersebut dapat berupa sikap positif maupun sikap negatif. Sikap-sikap positif harus dibina, sedangkan sikap-sikap negatif hendaknya dihilangkan sedini mungkin. Dengan pentingnya karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka penting pula memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja harus diciptakan sebaik-baiknya, supaya moral kerja, dedikasi, dan disiplin karyawan meningkat.

Menurut Suwatno & Donni (2011:263) kepuasan kerja menjadi pembahasan yang cukup penting dalam manajemen organisasi ataupun perusahaan, dimana hal ini memiliki pengaruh besar bagi karyawan maupun organisasi. Bagi karyawan kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja bermanfaat dalam usaha meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan

Secara umum, kepuasan kerja atau juga disebut dengan kepuasan karyawan adalah ukuran dari tingkat kepuasan pekerja dengan jenis pekerjaan mereka yang berkaitan dengan sifat dari tugas pekerjaannya, hasil kerja yang dicapai, bentuk pengawasan yang diperoleh maupun rasa lega dan perasaan suka terhadap pekerjaan yang ditekuninya. Artinya hal ini merupakan perwujudan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja, dan hubungan dengan rekan kerja.

Sehingga kepuasan kerja hal yang sangat penting bagi karyawan untuk diperoleh dan dimiliki. Melalui kepuasan kerja karyawan dapat berinteraksi dengan baik dan selaras dengan tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Handoko (2000) kepuasan kerja merupakan keadaan emosional menyenangkan dan tidak menyenangkan para karyawan ketika memandang pekerjaannya. Secara singkatnya kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Adapun menurut Robbins (2008) bahwa kepuasan kerja merujuk pada sikap umum yang ditunjukkan oleh individu terhadap pekerjaannya. Sehingga ketika seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi biasanya memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya yang biasanya berdampak pada peningkatan kinerja, peningkatan produktivitas, peningkatan komitmen organisasi. Namun, manakala seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya biasanya memiliki sikap yang negatif terhadap pekerjaannya, seperti :

1. Keluar (*exit*), yakni sebuah perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
2. Pengabaian (*neglect*), sebuah perilaku yang menunjukkan secara pasif dengan membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan secara terus menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.
3. Aspirasi (*voice*), sebuah perilaku yang menunjukkan secara aktif dan konstruktif mengusahakan suatu kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.

Menurut Martoyo (1994), bahwa keadaan emosional karyawan inilah terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan / organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang menang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

## 6.2. Dasar-dasar Kepuasan Kerja

Secara teoritis, variabel kepuasan kerja mempengaruhi variabel lain karena hubungan *psychosocial* yang terjadi di dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah sebuah kombinasi dari faktor-faktor seperti pemasukan, kesempatan untuk meningkatkan karier, hubungan sosial, dan kepuasan dengan pekerjaan sendiri. Jika seorang pekerja merasa bahagia dengan pekerjaannya dan organisasi di mana bekerja, maka ia akan memiliki hubungan positif dengan variabel lain seperti kinerja, kesadaran, dan kesehatan.

Menurut Barry M Staw (1995) teori kepuasan kerja setidaknya terdiri dari 4 aspek, yakni: keseimbangan, ketidaksesuaian, pemenuhan kebutuhan, dan kelompok acuan sosial.

### 1. Keseimbangan

Teori keseimbangan dikemukakan sebagai bahwa *skill* baik itu *soft skill* maupun *hard skill*, seperti pendidikan, kinerja, dan kerja keras yang dimiliki oleh seorang pekerja (yang mana hal ini disebut *input*) haruslah sesuai dengan apa yang akan diterima oleh pegawai. Seperti upah, *benefit* yang didapat selama bekerja di Perusahaan (seperti BPJS dan lain sebagainya), yang mana hal ini disebut *output*. Sehingga kesesuaian antara *skill* dan pribadi seorang pegawai terhadap upah dan *benefit* yang didapat pegawai dapat meningkatkan kenyamanan, kinerja pegawai, kepatuhan terhadap perintah, serta loyalitas pegawai.

### 2. Ketidaksesuaian

Teori ini berkesinambungan dengan teori yang baru saja dibahas, teori keseimbangan. Yang mana teori ini membahas mengenai ketidaksesuaian dan ketidaktepatan hasil, *benefit*, serta upah yang didapat pegawai terhadap kerja keras mereka untuk meningkatkan kualitas Perusahaan. Ketika seorang pegawai dengan kinerja yang baik namun tidak diupah sesuai dengan usahanya, maka akan menimbulkan aksi-aksi penolakan dan ketidakloyal-an terhadap Perusahaan. Yang mana hal ini akan memberikan efek buruk terhadap Perusahaan. Maka dari itu, apa yang diberikan pegawai terhadap Perusahaan haruslah sesuai dengan apa yang Perusahaan berikan terhadap pegawai.

### 3. Pemenuhan Kebutuhan

Teori ini mengemukakan tentang pemenuhan kebutuhan oleh Perusahaan terhadap pegawai. Seperti jika seorang pegawai merupakan pekerja lapangan, yang mana hal tersebut memerlukan peralatan *safety* untuk menjamin atau menjaga keamanannya, maka Perusahaan tersebut harus memberikan segala hal yang diperlukan untuk menjamin keselamatan pekerja tersebut tanpa kurang suatu apapun. Tentu yang diakhir dengan *benefit* dan upah yang sesuai dengan risiko tinggi selama bekerja yang dialami pegawai tersebut.

### 4. Kelompok Acuan Sosial

Aspek ini membahas mengenai suasana lingkungan kerja yang nyaman dan aman. Yang mana hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja seseorang jika lingkungan bekerja tidak dalam suasana kondusif dan bahkan dapat mengganggu kesehatan mental dari pegawai tersebut. Pandangan-pandangan dari atasan dan sesama kolega sangat lah mempengaruhi profesionalitas dari seorang pegawai. Jika lingkungan kerja tidak dalam kondisi yang kondusif dan penuh tekanan, maka

seorang pegawai tidak dapat bekerja dengan fokus dan memberikan kinerja terbaiknya.

Beberapa peneliti berpendapat Teori Hirarki Kebutuhan Maslow merupakan titik awal atau fondasi dari teori-teori mengenai kepuasan kerja. Sebagaimana yang kita ketahui, teori ini menjelaskan terdapat lima tingkatan motivasi seseorang, yakni: *physiological needs*, *safety needs*, *social needs*, *self-esteem needs*, dan *self-actualization*. Model ini berfungsi sebagai dasar awal para peneliti dalam mengembangkan teori terkait kepuasan kerja.

Berikut adalah beberapa teori yang dapat menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dan variabel lain:

1. Teori Harapan (*Expectancy Theory*), menurut teori harapan, karyawan akan termotivasi untuk berperilaku dengan cara tertentu jika mereka percaya bahwa perilaku tersebut akan mengarah pada hasil yang diinginkan. Dalam konteks kepuasan kerja, karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung percaya bahwa pekerjaannya tersebut akan memberikan hasil yang diinginkan, seperti gaji yang tinggi, promosi, atau pengakuan dari rekan kerja. Oleh karena itu, karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik.
2. Teori Keadilan (*Justice Theory*), menurut teori keadilan, karyawan akan menilai apakah mereka diperlakukan secara adil oleh organisasi. Jika karyawan merasa diperlakukan secara adil, maka akan cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, jika karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil, mereka akan cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi atau rendah dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan niat keluar karyawan.

3. Teori Kebutuhan (*Need Theory*), menurut teori kebutuhan, karyawan akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhannya. Jika karyawan merasa bahwa kebutuhannya terpenuhi di tempat kerja, mereka akan cenderung merasa puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, jika karyawan merasa bahwa kebutuhannya tidak terpenuhi di tempat kerja, mereka akan cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja yang tinggi atau rendah dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, baik yang berasal dari individu karyawan itu sendiri maupun faktor dari luar diri karyawan tersebut. Dari beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan setidaknya dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Karakteristik Individu
  - a) Kebutuhan-kebutuhan individu
  - b) Nilai-nilai yang dianut individu

Pada dasarnya kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh kebutuhan yang mendasarinya. Kepuasan kerja tergantung pada seberapa jauh individu merasakan bahwa kebutuhannya terpenuhi atau tidak terpenuhi.

Nilai dan kepercayaan yang dianut individu meletakkan dasar untuk memahami sikap dan motivasi, serta nilai mempengaruhi persepsi karyawan. Artinya bahwa hal ini mempengaruhi individu dalam memilih pekerjaan dan dalam menjalankan tugasnya. Nilai-nilai ini pun menyangkut pilihan individu mengenai tujuan hidup layak yang diinginkan.

c) Ciri-ciri kepribadian

Ciri-ciri kepribadian seseorang memiliki pengaruh besar bagaimana cara orang berfikir, cara memutuskan sesuatu, dan merasakan sesuatu. Sehingga hal ini mempunyai pengaruh terhadap kepuasan.

2. Variabel-variabel yang bersifat situasional

a) Perbandingan terhadap situasi yang ada

Seringkali orang membandingkan apa yang diperoleh dengan apa yang diperoleh oleh orang lain, serta apa yang diperolehnya saat ini dengan yang pernah ia peroleh di masa lampau. Sehingga hal ini, akan mempengaruhi tingkat kepuasan dalam diri seseorang.

b) Pengaruh Kelompok Acuan

Kelompok acuan merupakan rujukan individu terhadap berbagai masalah dan persoalan-persoalan yang ditemuinya. Kelompok acuan ini dapat mempengaruhi aspirasi dan harapan-harapan seseorang terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada pandangan terhadap hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut.

c) Pengaruh dari pengalaman kerja sebelumnya

Persepsi terhadap masa lalu penting artinya untuk membentuk harapan minimum yang diperoleh dari pekerjaan saat ini. Harapan-harapan yang timbul terhadap pekerjaan yang saat ini dihadapi sangat dipengaruhi oleh persepsi mengenai pekerjaan sebelumnya. Sehingga akan muncul perasaan membandingkan pengalaman kerja sebelumnya dengan

pekerjaannya sekarang dari beberapa variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

### 3. Karakteristik Pekerjaan

#### a) Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa (*reward*) untuk kerja mereka. Bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi (Handoko, 2000). Imbalan atau balas jasa dibedakan atas imbalan intrinsik (*intrinsic reward*) dan imbalan ekstrinsik (*extrinsic reward*). Imbalan intrinsik adalah imbalan- imbalan yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Imbalan intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri, dan pelaksanaannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan-tindakan dari orang lain atau hal-hal lainnya misalnya: perasaan pencapaian pribadi, tanggung jawab dan otonomi pribadi, dan perasaan pertumbuhan dan pengembangan pribadi. Sedangkan, imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang dihasilkan secara eksternal atau sesuatu yang lainnya. Imbalan ekstrinsik tidak mengikuti secara alamiah dari kinerja sebuah aktivitas, tetapi diberikan kepada seseorang oleh pihak eksternal atau dari luar. Imbalan ekstrinsik biasanya digunakan oleh organisasi dalam usaha untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya misalnya: gaji, bonus, tunjangan, pengakuan dan pujian dari atasan, promosi, dan kantor yang mewah.

#### b) Pengawasan yang Dilakukan oleh Atasan

Para karyawan akan merasakan kepuasan terhadap atasannya apabila atasan menunjukkan sikap penuh perhatian dan memberikan dukungan pada bawahan, daripada atasan yang bersikap acuh tak acuh serta selalu mengkritik. Kesempatan yang diberikan atasan kepada bawahan untuk berpartisipasi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Dapat dikatakan, kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi, baik motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik bisa berupa *passion* masing-masing individu, sedangkan motivasi ekstrinsik bisa berupa berbagai *benefit* yang ditawarkan perusahaan seperti gaji, tunjangan, kesempatan karier, dan lain sebagainya.

Tentunya setiap karyawan tentunya memiliki motivasinya sendiri dalam bekerja, baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Tentunya perusahaan paham bahwa motivasi tersebut berpengaruh terhadap kinerja individu, dan secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap performa organisasi / perusahaan. Maka dari itu, para *stakeholder* dan pihak manajemen dituntut untuk dapat terus memotivasi karyawannya, bukan hanya untuk meningkatkan peran aktif masing-masing individu, namun juga untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Luthans dalam Tewel, et al (2017: 46) terdapat 5 dimensi untuk mengukur kepuasan kerja yaitu:

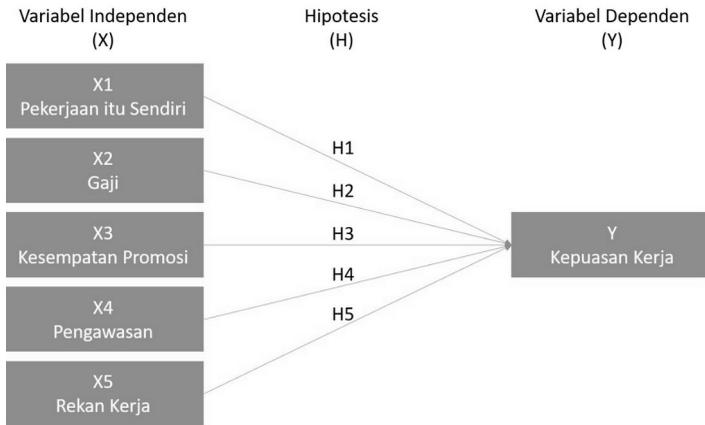
1. Pekerjaan itu sendiri, pekerjaan dapat berupa tugas yang menantang dan kesempatan untuk belajar.
2. Gaji, merupakan upah yang diterima dan dianggap pantas oleh pekerja.
3. Kesempatan promosi, kesempatan pekerja dapat memperoleh promosi jabatan.

4. Pengawasan, kompetensi teknis atasan dan dukungan kepada pekerja.
5. Rekan kerja, kompetensi rekan kerja dan hubungan sosial yang dijalin

Berdasarkan hal tersebut jika kelima dimensi tadi dijadikan variabel independen maka hipotesis bisa dikembangkan menjadi:

1. H<sub>1</sub>: Semakin cocok pekerjaan seseorang dengan passionnya maka kepuasan kerja akan semakin besar.
2. H<sub>2</sub>: Jika gaji yang diberikan semakin besar maka kepuasan kerja akan semakin besar pula.
3. H<sub>3</sub>: Jika kesempatan promosi diberikan semakin besar maka kepuasan kerja akan semakin besar juga.
4. H<sub>4</sub>: Bila pekerja memiliki atasan yang dapat membantu secara teknis maupun memberikan dukungan kepada pekerja maka kepuasan kerja pekerja bisa semakin besar.
5. H<sub>5</sub>: Apabila di suatu tempat kerja seorang pekerja memiliki rekan kerja yang baik secara sosial dan dapat bekerja sama dengan lancar dalam teknis pekerjaan maka kepuasan kerja kemungkinan lebih besar.

Untuk menerangkannya dapat dilihat dalam gambar berikut ini :



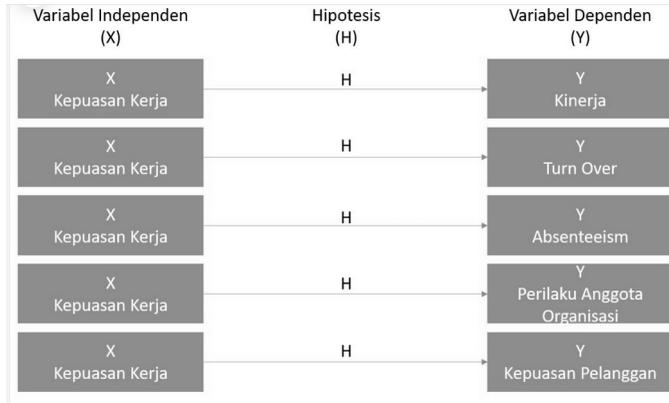
**Gambar 6.1.** Kepuasan Kerja sebagai Variabel Dependen

Selain itu, kepuasan kerja dapat menjadi faktor penentu, contohnya dalam Tewel, et al (2017: 47-49) yang membahas tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap hal-hal sebagai berikut:

1. Kinerja, pengaruh kepuasan kerja masih belum dapat dibuktikan sepenuhnya berpengaruh positif terhadap kinerja.
2. *Turn over*, pengaruh kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *turn over* pekerja meskipun faktor-faktor lain seperti usia, kesempatan kerja di tempat lain, jabatan, dan lain sebagainya akan ikut berpengaruh.
3. Absensi, pengaruh kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap kehadiran pekerja, misalnya dengan pekerja yang merasa pekerjaannya penting cenderung memiliki tingkat ketidakhadiran yang rendah.
4. Perilaku anggota organisasi, kepuasan kerja juga memiliki hubungan positif dengan perilaku anggota organisasi.

5. Kepuasan pelanggan, kepuasan kerja pekerja memiliki hubungan positif dengan kepuasan pelanggan, misalnya pekerja yang memiliki kepuasan kerja cenderung lebih ramah, ceria, dan responsif kepada pelanggan

Untuk menerangkannya dapat dilihat dalam gambar berikut ini :



**Gambar 6.2.** Kepuasan Kerja sebagai Variabel Independen

---

## **BAB VII**

# **DINAMIKA KELOMPOK**

Dalam kehidupan sehari-hari, manusia memiliki dua potensi, yaitu potensi subjektif dan potensi objektif. Melalui potensi subjektifnya, manusia dapat berlaku sebagai subjek yang mengatur dan mempengaruhi lingkungan, sedangkan potensi objektifnya, manusia dapat dipengaruhi oleh lingkungan di sekitarnya. Artinya gagasan ini dapat dimaknai bahwa manusia sesungguhnya merupakan makhluk individu dan sosial.

Adapun dalam membahas tentang manusia sebagai makhluk sosial, dalam pandangan Aristoteles, bahwa pada dasarnya manusia merupakan *zoonpoliticon* atau *Social Animal* untuk menggambarkan bahwa manusia itu secara kodrati senantiasa ingin berkumpul dan menyatu dengan manusia lainnya. Jadi kehendak manusia untuk senantiasa bersatu dengan manusia lain itu merupakan sesuatu yang kodrati, sesuatu yang alami sifatnya. Dalam arti bahwa pada dasarnya manusia senantiasa saling berinteraksi dengan orang lain. Karena adanya interaksi membuat manusia berkelompok satu sama lainnya. Dalam perilaku organisasi, kelompok merupakan suatu tempat untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kelompok mempunyai karakter dan jenis-jenisnya, daya tarik untuk individu untuk berinteraksi dalam kelompok, dan dinamika kelompok itu sendiri. Dengan mempelajari tentang apa saja yang ada di suatu kelompok, maka kita akan mengetahui dinamika apa saja yang akan terjadi dalam berperilaku organisasi.

Istilah kelompok menurut Robbins dan Judge dalam Tewel, et al. (2017: 149) sebagai dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling bergantung secara bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya kelompok dalam organisasi menurut Robbins dan Judge dalam Tewel, et al. (2017: 157) dapat di kelompokkan ke dalam dua jenis yaitu:

1. Kelompok formal (*Formal group*), merupakan kelompok yang dibuat dengan keputusan manajerial untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Misalnya: perusahaan atau instansi formal.
2. Kelompok informal (*Informal group*), merupakan kelompok yang dibuat dengan usaha individu dan berkembang menjadi suatu kelompok karena didasari kepentingan bersama, muncul secara alamiah bukan dengan desain yang di sengaja sebelumnya. Misalnya: komunitas atau perkumpulan tertentu.

Jenis kelompok dalam organisasi cukup berperan dalam hubungannya dengan karakteristik perbedaan-perbedaan yang timbul di individu-individu di dalamnya. Sebagai contoh perbedaan pendapat kecil di kelompok informal dapat memicu perpecahan yang besar karena tidak adanya struktur yang jelas di dalamnya tetapi untuk kelompok formal perbedaan pendapat kecil mungkin tidak akan memicu perpecahan yang besar karena di dalam organisasi tersebut terdapat rantai komando dan prosedur yang berlaku.

Adapun perbedaan tersebut yang perlu diatasi adalah perbedaan yang menghasilkan hal-hal buruk salah satunya yang menjadi konflik yang merusak. Menurut Hartini, et al (2021 : 108) definisi konflik adalah pertentangan yang terjadi akibat adanya suatu perbedaan pandangan antara maksud dan harapan oleh para pihak yang memiliki kepentingan. Konflik juga memiliki paradoks sendiri karena konflik dapat bersifat positif (konstruktif) dan negatif (destruktif). Untuk

mengelola konflik tentu perlu dipahami konstruksi dari konflik itu sendiri sebagaimana tergambar di bawah ini.

Konflik yang bersifat negatif (destruktif) mungkin pada suatu waktu tidak dapat dihindari namun konflik dapat diminimalisir baik probabilitasnya maupun dampaknya sehingga untuk menanganinya perlu deteksi sedini mungkin dengan menyikapi setiap keadaan yang berpotensi mengarah ke pertentangan dengan cara yang bijaksana, berpikir rasional, dan dewasa.

Jadi, meskipun perbedaan dapat berdampak negatif kepada organisasi ketika perbedaan-perbedaan individu yang menghasilkan persepsi pekerjaan secara negatif gagal ditangani sehingga akan mengakibatkan perilaku kerja yang tidak mendukung efektivitas organisasi (Tewal, et al, 2017: 84). Namun demikian, perbedaan-perbedaan individu dalam organisasi juga tidak selalu memiliki konotasi buruk seperti yang diungkapkan oleh Hartini, et al. (2021 : 44) karena perbedaan karakter yang ada pada kepribadian masing-masing individu dalam organisasi dapat memperkaya dan saling melengkapi satu dengan yang lain.

Dalam konteks kelompok formal menurut Tewal, et al. (2017: 38) setiap individu dalam kelompok berbeda dalam banyak hal maka para manajer perlu mengamati dan mengenali variabel-variabel perbedaan tersebut serta menemukan hubungan diantara variabel-variabel tersebut sehingga seorang manajer dapat memahami bagaimana perbedaan-perbedaan mempengaruhi perilaku dan kinerja bawahannya.

### **7.1. Pengertian Dinamika Kelompok**

Dinamika kelompok atau *group dynamic*, istilah ini pertama kali muncul di Jerman pada menjelang tahun 1940-an, diilhami oleh teori kekuatan medan yang terjadi di dalam sebuah kelompok, akibat dari proses interaksi antar anggota kelompok. Teori ini dikembangkan oleh ahli-ahli psikologi Jerman penganut aliran *gestalt psychology*. Salah

seorang tokohnya adalah Kurt Lewin yang terkenal dengan *Force-Field Theory*. Mereka melihat sebuah kelompok sebagai satu kesatuan yang utuh, bukan sebagai kumpulan individu-individu yang terlepas satu sama lain. Kesatuan ini muncul sebagai resultan dari adanya gaya tarik menarik yang kuat di antara unsur-unsur yang terlibat di dalamnya. Unsur-unsurnya adalah manusia yang ada dalam organisasi, yang masing-masing bertindak sebagai ego, dengan gaya-gaya tertentu, sehingga terjadilah saling tarik menarik, yang akhirnya menghasilkan resultan gaya yang kemudian menjadi kekuatan kelompok.

Kemampuan utama untuk mendukung penerapan teori Lewin tersebut tergantung pada seberapa baik organisasi menguatkan perilaku kelompok yang telah dipelajari dan disiapkan. Sebetulnya, implementasi yang efektif dalam teori ini memerlukan perilaku yang sama sekali baru, yang diperoleh anggota organisasi dengan terlebih dahulu adanya sistem penghargaan yang pantas dan memadai. Dengan adanya sistem penghargaan organisasi yang pantas dapat meningkatkan kekuatan penerapan. Proses implementasi sistem ini dapat dilakukan melalui pemberian insentif baru untuk menguatkan kepusan dan perilaku yang baru, dan atau membangkitkan perilaku yang baru kemudian tanpa meninggalkan sistem insentif yang sudah berjalan. Namun, patut jadi pertimbangan, bahwa ketika perilaku baru secara wajar diganti, setiap kelompok anggota organisasi menjadi lebih mungkin untuk mengembangkan dan memelihara pilihan untuk berperilaku secara baru pula.

Secara epistemologi dinamika kelompok terdiri dari dua suku kata, yakni : “dinamika” dan “kelompok”. Dinamika sendiri berasal dari kata *Dynamics* (Yunani) yang bermakna “Kekuatan” (*force*). Namun, secara umum mengacu pada perubahan kondisi yang menunjukkan fluktuasi atau naik turun. Ini juga mengacu pada sistem dan aktivitas sosial yang tidak statis dan selalu berubah. Sedangkan kelompok menurut Robbins

dan Judge sebagai dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling bergantung secara bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Artinya dari pemaknaan tersebut dinamika kelompok merupakan kekuatan yang saling mempengaruhi hubungan timbal balik kelompok dengan interaksi yang terjadi antara anggota kelompok dengan pemimpin yang diberi pengaruh kuat pada perkembangan kelompok.

Sedangkan, dinamika kelompok sebagai bidang studi, dimaknai sebagai studi yang mengkaji tentang hubungan sebab akibat yang ada didalam kelompok, tentang perkembangan hubungan sebab akibat yang terjadi di dalam kelompok, tentang teknik-teknik untuk mengubah hubungan interpersonal dan attitude di dalam kelompok. Artinya dinamika Kelompok adalah suatu penyelidikan tentang hubungan sebab akibat di dalam kelompok; suatu penyelidikan tentang saling hubungan antar anggota di dalam kelompok; bagaimana kelompok terbentuk, dan bagaimana suatu kelompok bereaksi terhadap kelompok lain. Dinamika Kelompok juga mencakup studi tentang *Cohesiveness*, *Leadership*, proses pengambilan keputusan dan juga pembentukan subkelompok

Maka dinamika kelompok merupakan alat atau metode serta proses yang bertujuan untuk mengubah kelompok yang awalnya terdiri dari individu yang tidak kenal satu sama lain menjadi suatu kelompok yang bersatu dengan tujuan, kebiasaan, dan cara kerja yang disepakati. Maka hal ini merupakan sebuah cara yang bertujuan untuk membuat setiap anggota kelompok merasa terlibat aktif dalam setiap tahapan pertumbuhan atau perkembangan kelompok, sehingga setiap orang merasa menjadi bagian dari kelompok dan bukan orang asing. Karena itu diharapkan setiap individu dalam organisasi merasa bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih luas.

Dalam sebuah tim atau organisasi, dinamika kelompok sangat penting karena mampu mencapai tujuan dengan lebih baik dan

meningkatkan rasa memiliki antar individu. Semua makhluk sosial, termasuk manusia, akan terus berkembang, berkembang, dan berubah. Dinamika kelompok dalam tim atau organisasi memastikan bahwa proses ini dilakukan secara alami sesuai dengan reputasi dan perkembangannya. Upaya terstruktur dan sistematis mempercepat proses dan memberikan arahan pada proses alami itu sendiri, terutama proses yang mendorong perubahan, perkembangan, dan pertumbuhan dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam mencapai tujuan bersama.

## **7.2. Perbedaan antar Individu dalam Dinamika Kelompok**

### **7.2.1. Perbedaan antar individu disebut Kelompok**

Manusia diciptakan dengan segala perbedaannya, baik secara fisik mau non-fisik. Setiap orang memiliki gaya belajar, preferensi komunikasi, dan cara bekerja yang berbeda-beda. Jadi perbedaan adalah sebuah keniscayaan. Sehingga suatu kewajiban ketika dalam sebuah kelompok ada perbedaan, karena kelompok itu sendiri terdiri dari individu-individu. Perbedaan bisa menjadi sumber konflik, tetapi juga kekuatan jika dikelola dengan baik.

Pengertian individu menurut Carl Rogers adalah pribadi yang unik dan memiliki pengalaman dan persepsi yang berbeda dengan orang lain. Namun, menurut saya dari pengertian yang dikemukakan Carl Rogers dapat disimpulkan bahwa setiap individu terlahir dengan kepribadian yang unik, memiliki ciri, karakteristik yang berbeda dengan individu lainnya. Perbedaan dari setiap individu dipengaruhi oleh adanya perbedaan nilai dan prioritas, perbedaan keterampilan dan kemampuan, perbedaan gaya komunikasi dan perbedaan latar belakang dan pengalaman (Judge & Robbins, 2013). Perbedaan karakteristik individu sulit mengalami perubahan dan apabila harus berubah membutuhkan waktu yang lama. Dampak dari perbedaan ini tiap individu juga memiliki sudut pandang dan cara bersosialisasi yang

berbeda dengan individu lainnya. Dengan adanya perbedaan individu di dalam kelompok atau tim dapat memberikan dampak negatif atau positif tergantung dari sudut pandang.

Dalam konteks perbedaan individu dalam kelompok, berbagai dinamika sosial dapat terjadi. Terdapat beberapa perbedaan karakteristik yang terdapat pada diri setiap individu. Diantara beberapa karakteristik itu yaitu perbedaan mengenai kecerdasan dan potensi yang dimiliki oleh masing-masing individu, perbedaan gaya belajar dan komunikasi. Individu cenderung memiliki preferensi cara belajar yang berbeda, serta gaya komunikasi yang beragam. Hal ini dapat mempengaruhi cara informasi disampaikan dan dipahami di dalam kelompok.

Selain itu, perbedaan tujuan dan motivasi individu seperti yang telah dibahas pada bab sebelumnya juga dapat muncul sebagai faktor yang memengaruhi dinamika kelompok. Dalam menghadapi perbedaan individu, kelompok dapat menjadi lebih adaptif dan kreatif jika mampu mengelola dan mengintegrasikan keberagaman tersebut dengan baik.

Menurut Oemar Hamalik (2011:181), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi jenis-jenis perbedaan individual adalah

1. Kecerdasan (*Intelligence*);
2. Bakat (*Aptitude*);
3. Keadaan Jasmaniah (*Physical Fitness*);
4. Penyesuaian Sosial dan Emosional (*Social And Emotional Adjustment*);
5. Latar Belakang Keluarga (*Home Background*).

Menurut Garry (1963) dalam Sunarto dan Hartono (2008: 10) juga mengategorikan perbedaan individual ke dalam bidang-bidang sebagai berikut:

1. Perbedaan fisik: usia, tingkat dan berat badan, jenis kelamin, pendengaran, penglihatan, dan kemampuan bertindak;
2. Perbedaan sosial termasuk status ekonomi, agama, hubungan keluarga, dan suku;
3. Perbedaan kepribadian termasuk watak, motif, minat, dan sikap;
4. Perbedaan inteligensi dan kemampuan dasar; dan
5. Perbedaan kecakapan atau kepandaian di sekolah.

Sedangkan menurut Lindgren dalam Subini, et al.(2012:26-27) menyatakan bahwa jenis-jenis perbedaan individual yang terdapat pada diri individu dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Perbedaan Latar Belakang;
2. Perbedaan Kognitif;
3. Perbedaan Kecakapan Bahasa;
4. Perbedaan Kecakapan Motorik;
5. Perbedaan Bakat;
6. Perbedaan Kesiapan Belajar.

Dalam organisasi, ada yang memiliki kecerdasan intelektual yang tinggi dan ada yang tidak, terdapat perbedaan sosial termasuk status ekonomi, agama, hubungan keluarga, dan suku terdapat juga perbedaan kepribadian termasuk watak, motif, minat, dan sikap, terdapat perbedaan inteligensi dan kemampuan dasar terdapat perbedaan

kecakapan atau kepandaian sehingga dapat mempengaruhi persepsi dan sudut pandang seseorang yang berbeda antar individu dan mempengaruhi dalam pengambilan keputusan. Adapun cara mengatasi perbedaan-perbedaan adalah :

1. Menaikkan atau menurunkan jumlah karyawan yang beragam pada semua tingkat organisasi
2. Membuat keputusan tidak memandang perbedaan
3. Membuat *mindset* dimana sukses hanya ditentukan oleh kebaikan dan prestasi
4. menjembatani / memberi pelatihan sehingga semua karyawan yang berbeda akan belajar untuk menyesuaikan atau menjadi seperti kelompok yang dominan.
5. Membuat cara pandang terhadap perbedaan menjadi positif dimana mencari persamaan sebelum mencari perbedaan
6. Kelola perbedaan misalkan dengan musyawarah sehingga menghasilkan keputusan yang terbaik
7. Selalu posisikan segala sesuatu pada tempatnya
8. Tidak meremehkan orang lain
9. Mencari persamaan persepsi

Sementara itu definisi perbedaan individu menurut ahli psikologi:

1. Gordon W. Allport (1937) mendefinisikan perbedaan individu sebagai perbedaan-perbedaan yang ada di antara orang-orang.
2. David C. McClelland (1985) mendefinisikan perbedaan individu sebagai keseluruhan karakteristik yang membedakan satu orang dari orang lain.

3. John L. Holland (1973) mendefinisikan perbedaan individu sebagai perbedaan-perbedaan dalam minat, kemampuan, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh orang-orang.

Perbedaan individu tersebut dapat disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain:

1. Faktor genetik. Faktor genetik adalah faktor yang diturunkan dari orang tua. Faktor genetik dapat mempengaruhi berbagai aspek individu, seperti kecerdasan, kepribadian, dan penampilan.
2. Faktor lingkungan. Faktor lingkungan adalah faktor yang berasal dari luar individu. Faktor lingkungan dapat mempengaruhi berbagai aspek individu, seperti gaya belajar, minat, dan nilai-nilai.

Selain itu menurut Karim (2020:46) menjelaskan perbedaan individu didasarkan pada:

1. Perbedaan kognitif
2. Perbedaan kecakapan bahasa
3. Perbedaan kecakapan motorik
4. Perbedaan latar belakang
5. Perbedaan bakat
6. Perbedaan kesiapan belajar

Jerald Greenberg (2008) mengatakan bahwa setiap individu memiliki keunikan dalam hal karakteristik dan sifat. Meskipun kita semua memiliki beberapa kesamaan atau persamaan dengan orang lain, namun kita juga memiliki pola karakteristik yang khas atau unik yang tidak sepenuhnya sama dengan orang lain. Hal ini berarti bahwa tidak

ada dua orang yang benar-benar identik dalam hal sifat dan karakteristiknya. Pola sifat dan karakteristik ini cenderung tetap stabil atau relatif tidak berubah seiring berjalannya waktu. Artinya, meskipun kita dapat mengalami perubahan dalam hidup kita, banyak dari ciri-ciri atau sifat-sifat dasar kita akan tetap sama atau konsisten sepanjang hidup. Ini menunjukkan bahwa keunikan kita sebagai individu adalah sesuatu yang relatif konstan dalam jangka panjang. Pola perilaku, pemikiran, dan emosi yang unik dan relatif stabil yang ditunjukkan oleh individu disebut kepribadian.

Setiap individu memiliki perbedaan signifikan dalam kemampuan bawaan seperti, kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*). Beberapa orang mungkin memiliki bakat alami dalam suatu bidang, sementara yang lain mungkin perlu melalui latihan dan pembelajaran yang intensif untuk mengembangkan keterampilan dalam bidang yang sama. Perbedaan individu ini memengaruhi motivasi dan akan berdampak pada perilaku individu.

Sedangkan dalam hal persoalan perbedaan individu dalam konteks kelompok atau tim adalah hal yang biasa terjadi. Setiap anggota tim membawa latar belakang, pengalaman, nilai-nilai, dan kepribadian yang unik. Perbedaan ini bisa memengaruhi dinamika tim secara positif atau negatif, tergantung pada bagaimana perbedaan tersebut dikelola dan diatasi.

Menurut Robbins (2013), untuk memahami perbedaan individu dalam kelompok atau tim, kita perlu mengidentifikasi beberapa aspek yang mungkin terjadi:

1. Perbedaan Nilai dan Prioritas: Anggota tim mungkin memiliki nilai-nilai yang berbeda atau memprioritaskan tujuan-tujuan yang berbeda. Ini dapat mengarah pada konflik atau ketegangan jika tidak dikelola dengan baik.

2. Perbedaan Keterampilan dan Kemampuan: Setiap individu memiliki tingkat keterampilan dan kemampuan yang berbeda dalam tugas-tugas tertentu. Hal ini dapat menghasilkan ketidakseimbangan dalam kontribusi anggota tim.
3. Perbedaan Gaya Komunikasi: Gaya komunikasi individu juga bisa berbeda. Beberapa anggota tim mungkin lebih ekspresif, sementara yang lain lebih introvert. Ini dapat memengaruhi komunikasi dalam tim.
4. Perbedaan Latar Belakang dan Pengalaman: Latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan budaya individu dapat berbeda-beda, yang memengaruhi cara mereka melihat dan mendekati masalah.

Menurut Tjosvold dan Sun (2003), ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mengatasi terjadinya perbedaan antar individu dalam sebuah kelompok, yaitu sebagai berikut :

1. Komunikasi Terbuka: Mendorong komunikasi yang lebih terbuka adalah kunci. Ini memungkinkan anggota tim untuk mengungkapkan ide, keprihatinan, dan harapan mereka. Ketika adanya perbedaan, komunikasi terbuka membantu untuk meredakan konflik.
2. Pemahaman Terhadap Perbedaan: Penting untuk membangun pemahaman terhadap perbedaan individu. Ini melibatkan empati dan kesediaan untuk melihat dari sudut pandang orang lain. Menghargai perbedaan membantu dalam mengurangi konflik.
3. Pengelolaan Konflik: Konflik mungkin tak terhindarkan, tetapi penting untuk mengelolanya secara konstruktif. Diskusi terstruktur dan pencarian solusi yang menguntungkan semua pihak adalah langkah yang perlu diambil.

4. Pendistribusian Peran dengan Bijak: Memastikan peran dan tanggung jawab didistribusikan dengan bijak berdasarkan kekuatan dan keterampilan individu dapat mengoptimalkan kontribusi setiap anggota.

Menurut saya, bahwa perbedaan individu dalam kelompok atau tim akan dapat membawa manfaat besar jika dikelola dengan bijak. Dengan beragamnya latar belakang dan kemampuan, tim memiliki potensi untuk menciptakan solusi yang lebih inovatif dan efektif. Namun, jika perbedaan ini tidak dikelola dengan baik, mereka dapat menyebabkan konflik, ketidakcocokan peran, atau bahkan keruntuhan kelompok atau tim.

Contoh yang terjadi di dunia kerja: Misalnya, dalam sebuah tim proyek pengembangan *skincare* dengan *ingredients* baru, beberapa anggota tim mungkin memiliki latar belakang teknis yang kuat sementara yang lain memiliki pengalaman pengguna yang mendalam. Perbedaan ini bisa mengarah pada diskusi yang kaya tentang bagaimana mengembangkan produk yang lebih baik jika tim memanfaatkannya. Namun, jika tidak dikelola dengan baik, perbedaan ini bisa menyebabkan konflik dan ketidakpahaman

#### 7.2.2. Dampak perbedaan Individu terhadap Kelompok

Pandangan hidup yang berbeda-beda antar manusia satu dan lainnya merupakan suatu hal wajar yang merupakan fakta dalam kehidupan. Kelompok didefinisikan sebagai wadah dimana orang-orang di dalamnya bergabung, memiliki visi, misi, nilai-nilai dan tujuan serta sasaran-sasaran tertentu. Adanya perbedaan dalam kelompok yang dapat menyebabkan perbedaan antar anggota merupakan persoalan yang sering muncul selama berlangsungnya perubahan dalam kelompok. Dalam kehidupan yang dinamis perbedaan terjadi manakala terdapat benturan kepentingan. Rasa penolakan terhadap perubahan dikatakan paling sering menjadi penyebab

timbulnya perbedaan. Setiap saat, orang-orang dalam kelompok dituntut untuk dapat menyesuaikan hubungan di antara mereka sesuai dengan perkembangan lingkungan agar keefektifan kelompok dapat meningkat. Perbedaan didefinisikan sebagai suatu proses interaksi sosial dimana dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih, berbeda atau bertentangan dalam pendapat dan tujuan mereka (Cummings, P.W. dalam Wahyudi, 2015). Sementara Stoner dan Wankel (1986) menggambarkan bahwa perbedaan kelompok adalah ketidaksesuaian antara dua orang anggota kelompok atau lebih yang timbul karena fakta bahwa mereka harus berbagi dalam hal mendapatkan sumber-sumber daya yang terbatas, atau aktivitas-aktifitas pekerjaan dan atau karena fakta bahwa mereka memiliki status, tujuan, nilai-nilai atau persepsi yang berbeda. Tidak selamanya perbedaan memberikan efek negatif, akan tetapi juga dapat memberikan kekuatan positif bagi kemajuan kelompok diantaranya :

1. Kebutuhan untuk menyelesaikan perbedaan menyebabkan orang mencari jalan untuk mengubah cara-cara berlaku dalam hal pelaksanaan tugas-tugas;
2. Proses penyelesaian perbedaan dapat merangsang timbulnya perubahan positif dalam kelompok;
3. Upaya untuk mencari cara-cara menyelesaikan perbedaan, bukan saja membuahkan inovasi dan perubahan, tetapi sekaligus membuat perubahan lebih dapat diterima;
4. Efek menguntungkan bagi pegawai dalam menghadapi sebuah perbedaan dapat terjadi saat suasana kompetitif menjadi lebih intens yang mengakibatkan pegawai termotivasi untuk mengupayakan usaha yang lebih intensif demi tetap bertahan dalam kelompok, lebih-lebih untuk dapat ‘memenangkan persaingan’;

Kemungkinan yang terjadi dalam perbedaan masing-masing individu ketika ada dalam kelompok adalah keterkaitan kepribadian individu terhadap kelompoknya maka akan ditemukan adanya integrasi. Hal ini memungkinkan akan ada pengembangan daya-daya yang sedang mengalami masa pekanya, pemberian pengetahuan dan kecakapan yang penting untuk masa depan, serta membangkitkan motif-motif yang dapat menggerakkan individu untuk berbuat sesuai dengan tujuan kelompoknya. Individu harus dapat mengembangkan kemampuan semaksimal mungkin.

Artinya perbedaan individu termasuk perbedaan dalam gaya kerja, keahlian, nilai-nilai, kepribadian, latar belakang, dan banyak aspek lainnya. Mengelola perbedaan ini penting untuk mencapai tujuan kelompok atau tim dengan efektif. Berikut uraian beberapa perbedaan yang sering terjadi sehingga menimbulkan perbedaan.

Dalam konteks kelompok atau tim, perbedaan individu dapat menimbulkan berbagai kemungkinan, baik positif maupun negatif. Perbedaan yang dikelola dengan baik dapat menjadi sumber kekuatan dan kreativitas bagi tim. Sebaliknya, perbedaan yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan konflik dan penurunan produktivitas. Kemungkinan yang dapat terjadi dalam konteks perbedaan individu ketika ada dalam kelompok atau tim:

1. Peningkatan kreativitas dan inovasi. Perbedaan individu dapat membuka perspektif baru dan menghasilkan ide-ide yang kreatif.
2. Peningkatan produktivitas. Perbedaan individu dapat mendorong persaingan yang sehat dan meningkatkan motivasi untuk bekerja.

3. Peningkatan pemahaman dan toleransi. Perbedaan individu dapat membantu anggota tim belajar tentang orang lain dan menjadi lebih toleran terhadap perbedaan.
4. Konflik. Perbedaan individu dapat menyebabkan konflik dan pertentangan jika tidak dikelola dengan baik.
5. Disintegrasi tim. Perbedaan individu yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan disintegrasi tim dan kegagalan dalam mencapai tujuan.

Dalam hal ini, maka ada beberapa cara untuk mengelola perbedaan individu, antara lain:

1. Komunikasi yang terbuka dan jujur. Komunikasi yang terbuka dan jujur adalah kunci untuk mengatasi perbedaan. Anggota tim harus merasa nyaman untuk mengekspresikan pendapat dan ide mereka, bahkan jika berbeda dari pendapat orang lain.
2. Pemahaman dan penerimaan. Anggota tim harus memahami dan menerima perbedaan individu. Hal ini dapat dilakukan dengan mempelajari tentang latar belakang dan pengalaman orang lain.
3. Kerangka kerja yang jelas. Kerangka kerja yang jelas dapat membantu anggota tim untuk bekerja sama secara efektif dan mencapai tujuan bersama. Kerangka kerja ini dapat mencakup visi, misi, dan nilai-nilai tim.
4. Kepemimpinan yang efektif. Pemimpin tim yang efektif dapat membantu anggota tim untuk mengelola perbedaan dan bekerja sama secara harmonis.

Sedangkan, dalam konteks manajemen dinamika tim, penting untuk memahami bahwa setiap individu memiliki perbedaan dalam latar belakang, pengalaman, kepribadian, dan preferensi. Perbedaan ini

dapat memengaruhi interaksi di dalam tim dan dapat menjadi sumber potensial konflik. Bagaimana mengatasi perbedaan dalam tim sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut beberapa pendekatan dan strategi yang bisa digunakan:

1. **Pemahaman Perbedaan Individu:** Poin pertama adalah pentingnya pemahaman mendalam tentang perbedaan individu. Ini mencakup pemahaman tentang latar belakang, pengalaman, kepribadian, dan preferensi setiap anggota tim. Tim harus meluangkan waktu untuk mengenal satu sama lain dan berbicara tentang latar belakang dan pengalaman mereka. Ini membantu menghindari stereotip dan prasangka yang mungkin muncul karena ketidaktahuan.
2. **Kesadaran Antara Budaya:** Jika tim kita beranggotakan individu dari latar belakang budaya yang berbeda, penting untuk memahami perbedaan budaya ini. Ini mencakup pemahaman tentang norma-norma komunikasi, nilai-nilai, dan praktik-praktik budaya yang mungkin berpengaruh pada cara berinteraksi di dalam tim. Pelatihan antar budaya dapat membantu anggota tim memahami perbedaan ini.
3. **Komunikasi yang Terbuka dan Jelas:** Komunikasi yang buruk adalah salah satu penyebab utama konflik dalam tim. Tim harus memastikan bahwa komunikasi di dalam tim adalah terbuka, jelas, dan efektif. Ini termasuk:
  - a) **Aktif Mendengarkan:** Setiap anggota tim harus mendengarkan dengan saksama saat anggota tim lain berbicara.
  - b) **Berbicara Dengan Jelas:** Ketika berbicara, anggota tim harus berbicara dengan jelas dan menghindari penggunaan bahasa atau frasa ambigu.

- c) Kemampuan Menyampaikan Masalah: Anggota tim harus merasa nyaman menyampaikan masalah atau kekhawatiran mereka dengan cara yang konstruktif.
4. Pelatihan Manajemen Konflik: Manajemen konflik adalah keterampilan penting yang harus dimiliki anggota tim. Tim harus dilatih dalam berbagai teknik manajemen konflik, seperti mediasi, negosiasi, dan penyelesaian konflik. Ini membantu menghindari eskalasi konflik yang dapat merusak hubungan tim.
5. Pemilihan Tim yang Seimbang: Saat membangun tim, pertimbangkan perbedaan dalam kemampuan, kepribadian, dan pengalaman anggota tim. Ini membantu menciptakan tim yang seimbang, di mana kelebihan satu anggota dapat menutupi kekurangan anggota lainnya.
6. Pemimpin sebagai pemfasilitas : Pemimpin tim harus berperan sebagai pemfasilitas yang membantu memoderasi diskusi dan memastikan bahwa semua suara didengarkan. Mereka juga harus menjadi contoh dalam memperlakukan perbedaan dengan penghargaan.
7. Pendekatan Resolusi Konflik: Tim harus memiliki pendekatan resolusi konflik yang ditetapkan. Ini bisa mencakup penggunaan mediasi, penyelesaian konflik berdasarkan fakta, atau metode lain yang sesuai. Ini membantu mengatasi konflik dengan cara yang terstruktur.
8. Kesamaan Tujuan: Tim harus memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan bersama mereka. Ini menciptakan fokus bersama yang dapat membantu mengurangi konflik yang tidak perlu.

9. Evaluasi dan Pembelajaran: Tim harus secara teratur mengevaluasi kinerja mereka. Ini mencakup meninjau bagaimana mereka mengelola perbedaan dan konflik. Dari evaluasi ini, tim dapat belajar dan terus meningkatkan kolaborasi mereka.

Menurut saya, ada dua hal yang akan terjadi ketika ada perbedaan dalam suatu kelompok, yaitu:

1. Jika perbedaan itu didasari pada egoisme, maka akan terjadi gesekan, dan dampak yang akan ditimbulkan
2. Jika perbedaan itu didasari pada idealisme kontekstual, maka akan muncul sikap saling pengertian, dan terwujud harmoni

Adapun cara mengatasi perbedaan dalam kelompok memerlukan beberapa pendekatan. Pertama, komunikasi terbuka dan dialog yang jujur dapat membantu memahami perbedaan individual dan mengubahnya menjadi kekuatan kelompok. Kedua, membangun budaya kerja yang saling mendukung, pembagian peran bijak, dan fokus pada tujuan bersama dapat membantu menciptakan lingkungan di mana setiap anggota kelompok merasa dihargai dan dapat berkontribusi maksimal. Dengan pendekatan ini, kelompok dapat memanfaatkan keberagaman sebagai sumber inovasi dan keunggulan.

Contohnya pada tempat saya bekerja, tim administratif sekolah, perbedaan dalam tujuan karier juga bisa menjadi faktor perbedaan dalam kelompok. Seorang staf administratif A memiliki tujuan untuk naik jabatan dalam manajemen sekolah, sementara staf B lebih tertarik pada pengembangan keterampilan spesifik di bidangnya, untuk bisa menjadi spesialisasi. Perbedaan ini dapat memunculkan tantangan dalam penempatan peran dan tanggung jawab di dalam 1 tim yang seharusnya memiliki tujuan yang sama.

Upaya mengatasi perbedaan bisa dengan diskusi terbuka di antara karyawan, pembentukan tim yang seimbang dengan berbagai keterampilan dan gaya kerja yang sesuai, serta pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi yang berbeda. Melalui manajemen yang baik/atasan yang bijaksana, perbedaan dalam kelompok dalam hal ini karyawan sekolah dapat diubah menjadi sumber kekuatan dan kolaborasi yang produktif.

Seperti yang telah diketahui bahwa kelompok atau tim adalah kumpulan dari dua individu atau lebih, yang sudah pasti memiliki perbedaan kepribadian, kemampuan, dan keterampilan. Hal yang mungkin terjadi dalam konteks perbedaan individu ketika ada dalam kelompok adalah dampak baik atau dampak buruk, tergantung bagaimana pemimpin kelompok dan anggota kelompok secara Bersama-sama menyikapi perbedaan tersebut. Sobirin (2023) menjelaskan bahwa menurut McGregor (1960), ada sebelas dimensi fungsi kelompok yang membedakan kelompok yang sangat efektif dan kelompok yang tidak efektif. Matriks di bawah ini merangkum sebelas dimensi tersebut.

**Tabel 7.1.** Dimensi Kelompok menurut McGregor

<b>Tidak Efektif</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Efektif</b>
Formal dan jaga jarak	1. Atmosfer dan hubungan antar anggota. Jenis hubungan seperti apa yang terjadi di antara anggota kelompok?	Hubungannya sangat dekat dan bersahabat
Sebagian anggota lebih berpartisipasi	2. Partisipasi anggota. Apakah setiap	Partisipasi secara merata

ketimbang yang lain	anggota berpartisipasi?	
Tidak ada komitmen di antara anggota	3. Pemahaman dan penerimaan tujuan. Sejauh mana para anggota mau menerima tujuan kelompok dan memiliki komitmen kelompok?	Komitmen secara menyeluruh
Tidak ada anggota yang mendengar dan berbagi rasa	4. Mendengarkan dan berbagi informasi. Apakah setiap anggota mau saling mendengarkan atau mereka takut kelihatan bodoh jika harus memberi saran ide kreatif?	Para anggota mau mendengar dan saling berbagi
Jika tidak diabaikan, hasilnya bergejolak	5. Menangani konflik dan ketidaksetujuan. Apakah konflik dan ketidaksetujuan ditoleransi dan digunakan sebagai alat meningkatkan	Ditangani dan diselesaikan secara baik

	kinerja kelompok atau sekedar diabaikan, dipangkas, atau justru menimbulkan konflik?	
Diputuskan secara otoriter	6. Pengambilan keputusan. Bagaimana keputusan dibuat. Apakah setiap anggota mempunyai kesempatan memberikan <i>input</i> ?	Diputuskan dengan konsensus
Selalu dukritik dan serangan ditujukan kepada pribadi	7. Menilai kinerja anggota. Jenis umpan balik seperti apa yang diterima anggota mengenai kinerja mereka?	Terbuka, sering, dan umpan balik yang objektif
Perasaan yang sesungguhnya selalu disembunyikan	8. Menyatakan perasaan. Apakah anggota merasa bebas menyampaikan perasaannya secara terbuka bukan terhadap isu-isu	Bisa menyatakan secara terbuka dan tidak dihalangi

	kerja?	
Pembagian tugas tidak tertata dengan baik	9. Pembagian kerja. Apakah tugas telah dibagi secara jelas dan bisa diterima?	Spesialisasi pekerjaan secara efektif
Tidak ada kepemimpinan dan hanya didominasi oleh seseorang	10. Kepemimpinan. Bagaimana seorang pemimpin dipilih dan apakah fungsi kepemimpinan di- <i>shared</i> ?	Kepemimpinan dibagi dan sangat efektif
Tidak peduli terhadap kegiatan kelompok	11. Atensi terhadap proses. Apakah kelompok sadar terhadap kegiatan mereka dan apakah prosesnya dapat dimonitor dan ditingkatkan?	Peduli terhadap kegiatan kelompok dan selalu memonitor

Sumber : Sobirin (2023)

Dari tabel di atas, kita dapat menilai gejala kelompok yang efektif dan yang tidak efektif dari sebelas kondisi. Perbedaan individu dapat membawa dampak baik bagi kelompok apabila perbedaan individu tersebut menciptakan situasi kelompok yang kondusif dan efektif.

Artinya bahwa dalam konteks perbedaan individu, ketika berada dalam kelompok atau tim, terdapat berbagai dampak, baik positif maupun negatif.

Dampak Positif, bahwa perbedaan individu dapat memberikan manfaat bagi kelompok atau tim, antara lain:

1. Meningkatkan Kreativitas dan Inovasi: Perbedaan perspektif dan latar belakang individu dapat merangsang pikiran kreatif dan menghasilkan ide-ide baru dalam kelompok.
2. Meningkatkan Produktivitas: Ragam keterampilan dan bakat individu dapat mempercepat penyelesaian tugas kelompok dengan lebih efisien.
3. Meningkatkan Kepuasan Kerja: Divergensi individu dapat membantu anggota tim untuk saling belajar dan mengembangkan keterampilan baru, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Dampak Negatif, bahwa perbedaan individu dapat menimbulkan masalah dalam kelompok atau tim, termasuk:

1. Konflik: Perbedaan pendapat dan nilai-nilai individu dapat menyebabkan konflik antara anggota kelompok.
2. Ketidakefisienan: Perbedaan dalam gaya kerja dan komunikasi dapat mengakibatkan kurangnya koordinasi dan kerja sama dalam kelompok.
3. Ketidakpuasan Kerja: Perbedaan ekspektasi dan kebutuhan individu dalam kelompok dapat membuat anggota merasa tidak puas dengan dinamika kelompok tersebut.
4. Penting untuk mengelola perbedaan individu dengan bijak dalam konteks kelompok atau tim agar dapat memanfaatkan dampak positifnya sambil mengurangi dampak negatifnya. Hal ini melibatkan pengelolaan konflik, komunikasi yang efektif, dan peningkatan kerja sama di antara anggota kelompok.

Pengaruh perbedaan individu dalam kelompok atau tim telah menjadi fokus penelitian utama para ahli psikologi dan organisasi. Salah satu teori yang sangat berpengaruh adalah teori keanekaragaman (Thomas, 1991), yang menyatakan bahwa variasi dalam karakteristik individu seperti ras, etnis, gender, usia, dan kepribadian, dapat memberikan manfaat signifikan bagi kelompok atau tim.

Menurut Analisis saya, dalam setiap tim, dinamika hubungan antar anggota sangat penting. Kerja sama, dukungan, dan keterikatan emosional memainkan peran penting dalam keberhasilan tim, sementara penolakan atau penyangkalan dari ide atau pendekatan anggota tim lain bisa menjadi sumber konflik. Meskipun perbedaan pendapat adalah hal yang alami, cara tim mengelola perbedaan tersebut menentukan apakah mereka dapat berfungsi dengan efektif. Dalam lingkungan kerja yang semakin mendiversifikasi, menjalin hubungan profesional dengan rekan kerja dari jenis kelamin berlawanan berdasarkan rasa hormat dan profesionalisme adalah kunci. Selain itu, hubungan yang baik dengan manajer atau supervisor seringkali menjadi faktor penentu dalam kepuasan dan produktivitas kerja anggota tim.

### **7.3. Mengelola Perbedaan dan Konflik dalam Tim**

Manusia adalah makhluk sosial yang dari perilaku intrinsiknya selalu ingin berinteraksi dengan orang lain, dan jika mempunyai tujuan yang sama akan terbentuk kelompok. Definisi kelompok (Judge & Robbins, 2013) adalah dua atau lebih orang yang saling mempengaruhi dan saling bergantung. Adapun alasan orang berkelompok, antara lain :

1. Kebutuhan, misal orang ingin bersosialisasi
2. Kedekatan, misal berasal dari daerah yang sama
3. Daya Tarik, misal mempunyai hobi yang sama

4. Tujuan Kelompok, misal seseorang masuk partai karena mempunyai tujuan yang sama
5. Ekonomi, misal orang bekerja di suatu perusahaan

Adapun secara umum, tahapan seseorang untuk menjadi anggota tim (*Tuckman*) adalah :

1. Pembentukan (*Forming*), tahap saling mengenalkan diri dan bersifat formil hubungan tugas.
2. Penyerbuan (*Storming*), mulai ada perbedaan di antara anggota dan terbentuk hubungan dan kepemimpinan informal.
3. Norma (*Norming*), terbentuk norma di antara tim, saling memberi dan menerima serta mengikuti aturan yang berlaku.
4. Pertunjukan (*Performing*), merasa nyaman dalam bekerjasama dan koordinasi kerja.
5. Penundaan (*Anjouring*), ada kalanya tim akan diubah karena keperluan tertentu sehingga tahapan dimulai dari awal forming lagi.

Interaksi interaksi individu di dalam kelompok akan menimbulkan kekuatan / pergerakan dan saling menyesuaikan diri satu sama lain, ini dinamakan dinamika kelompok. Didalam dinamika kelompok terdapat perbedaan antara anggota kelompok. Perbedaan tersebut bisa menimbulkan dampak berupa konflik di antara anggota kelompok. Adapun penyebab konflik antara lain masalah teknis, sumber daya, masalah administratif, perbedaan kepribadian, kompensasi yang berbeda, dll. Adapun konflik bisa terjadi :

1. Di antara sesama anggota maupun anggota dengan pimpinan.

Fungsi manajer harus berperan untuk menyelesaikannya dan setiap anggota tim bertanggung jawab agar konflik diselesaikan

dengan baik sehingga kinerja dalam tim dapat berjalan dan jika terjadi

## 2. Anggota tim dengan manajer

Manajer harus menciptakan suasana agar setiap anggota tim merasa nyaman, dihargai dan diberikan tanggung jawab sehingga manajer di dukung untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan jika terjadi konflik manajer harus menyelesaikan dengan bijak.

Maka konflik dengan perbedaan harus dikelola dengan baik supaya dapat meningkatkan kinerja, ada beberapa metode cara :

### 1. Mengelola konflik dengan memperhatikan Tujuan dan Hubungan

Menyelesaikan masalah dengan memperhatikan tujuan dan hubungannya yaitu menghindari, akomodir, bersaing, kompromi dan kolaborasi Metode menghindari, dipakai jika persoalan dianggap sepele dan tidak ada kepentingan yang *urgent* dari sisi kepentingan dan hubungan, misalnya anggota tim belum menyelesaikan tugas dan laporan tugas tersebut belum diperlukan oleh atasan. Beberapa metode tersebut, antara lain sebagaimana berikut :

- a) Metode bersaing, dipakai jika tujuan utama diatas segalanya dibanding hubungan, misal satu anggota lambat dan anggota tim yang lain memerlukannya, maka atasan bisa memaksa anggota tim yang lambat untuk segera menyelesaikan tugasnya.
- b) Akomodir, dipakai jika tingkat kepentingan rendah dan hubungan lebih diutamakan, misal jika pada suatu kondisi di mana atasan sangat tergantung pada seorang anggota tim untuk menyelesaikan tugasnya. Jika anggota

tim ini merasa tidak nyaman dan tugas terganggu maka atasan lebih memilih untuk menjaga hubungan.

- c) Kompromi, dipakai jika tingkat kepentingan dan hubungan mempunyai tingkat yang sama yang artinya terjadi *win-win solution* sehingga kedua pihak merasa puas, misal pembagian tugas atau insentif sesuai kesempatan.
- d) Kolaborasi, dipakai dimana tingkat kepentingan dan hubungan sangat tinggi, ini terjadi jika anggota tim mau bekerja sama untuk menyelesaikan suatu proyek, misal anggota tim akunting dan *finance* bekerjasama untuk menyelesaikan tugas sesuai *deadline*. Metode ini yang terbaik dan dapat memberikan kinerja yang tinggi.

## 2. Mengelola tim dengan multi budaya

Menciptakan pengakuan dari semua anggota kelompok, meletakkan masalah bukan berdasarkan pribadi akan tetapi lebih kepada perbedaan budaya. Strategi yang dipakai adaptasi, intervensi struktural, manajerial intervensi dan tujuan.

## 3. Mengelola anggota yang indiscipliner

Mengajak seluruh anggota tim berkumpul dan terlibat, anggota tim yang tidak disiplin akan termotivasi dan melihat kebaikan dari tim sehingga akhirnya mengikuti kegiatan tim dengan disiplin.

## 4. Mengelola anggota tim yang tangguh

Memberikan tanggung jawab lebih besar kepada anggota tim tersebut, keterlibatan dalam pengambilan keputusan kelompok, memberi penghargaan atas keberhasilan yang dicapai, penekanan atas target.

Kelompok merupakan suatu wadah dimana individu berhubungan, berkomunikasi atau berinteraksi yang memiliki kepentingan yang sama dan dalam rangka pencapaian tujuan. Dalam suatu kelompok terdapat beberapa individu dan setiap individu memiliki perbedaan baik dari fisik, pemikiran dan latar belakang. Menurut Hamalik, 1993, macam-macam atau jenis dan ciri perbedaan individual sebagai berikut:

1. Kecerdasan, Setiap individu memiliki kecerdasan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, ada yang memiliki tingkat kecerdasan yang tinggi yang biasanya mempunyai tingkat perhatian yang lebih baik, bekerja cepat, mudah memahami pekerjaan, dan menyelesaikan pekerjaan dalam waktu singkat serta mampu mencari solusi jika ada masalah dalam pekerjaannya.
2. Bakat, Tiap individu memiliki bakat yang berbeda, dan biasanya bakat yang berbeda, dan biasanya bakat akan turut mempengaruhi tingkat keberhasilan kerja. Untuk mengetahui bakat individu dapat diadakan tes pada saat penerimaan pegawai baru untuk menentukan tugas pegawai tersebut sesuai dengan bakat yang dimilikinya.
3. Kecerdasan jasmani, Hal ini berkaitan dengan kondisi jasmani para pegawai, ada pegawai yang memiliki badan tinggi maupun kurus, pegawai yang kurus dan gemuk, serta adanya pegawai yang memiliki kondisi badan yang buruk, kesulitan berkomunikasi, dan penyakit dalam dirinya.
4. Latar Belakang Keluarga, Individu berasal dari keluarga yang berbeda antara satu dengan lainnya, dalam hal latar belakang keluarga tiap individu akan mengadopsi budaya dalam keluarganya yang nantinya hal inilah yang akan menimbulkan perbedaan antar satu individu dengan individu lainnya.

5. Sosial Emosional, Individu akan memiliki perbedaan dalam hal sosial emosional, hal ini disebabkan karena latar belakang sosial individu tersebut dan pengaruh emosional dalam diri individu yang membedakan satu individu dengan individu lainnya.

Perbedaan individu dalam kelompok merupakan hal yang akan pasti terjadi, namun bagaimana menyikapi perbedaan tersebut. Perbedaan akan menjadi masalah apabila persepsi individu dengan adanya perbedaan menjadi ancaman atau kekurangan. Namun Sebaliknya jika persepsi perbedaan menjadi hal yang positif, maka ini akan menjadi kekuatan dalam kelompok. Suatu kelompok dalam melaksanakan kegiatannya harus memperhatikan perbedaan individual dan pimpinan/ketua harus dapat memperhatikan dan memahami perbedaan yang ada. Selain itu juga, masing-masing individu juga harus memahami dan menghargai individu yang lain sehingga hubungan kerja sama yang saling pengertian antar satu individu dengan individu lainnya.

Saling menghargai dan memanfaatkan perbedaan dapat mendukung tujuan organisasi. Sebagai contoh dalam suatu kelompok adanya kemampuan dan keahlian/bakat yang berbeda akan mendorong dan menjadikan kelompok tersebut lebih solid karna dapat menutupi kekurangan satu individu dengan individu yang lainnya.

Namun sebaliknya, kurang memahami dan menghargai antar individu atas perbedaan berpotensi menyebabkan hubungan yang kurang baik atau dapat terjadinya konflik di organisasi atau kelompok. Adapun Sedarmayanti (2000) mendefinisikan konflik yakni perjuangan antara kebutuhan, keinginan, gagasan, kepentingan ataupun pihak yang saling bertentangan, sebagai akibat dari adanya perbedaan sasaran (*goals*), nilai (*values*), pikiran (*cognition*); perasaan (*affect*), dan perilaku (*behavior*). Dari konflik tersebut akan berpotensi terhadap

kinerja individu dan hal ini dapat menyebabkan stres sehingga dapat mengganggu tujuan dan pencapaian kelompok.

Menurut Judge & Robbins (2013), perbedaan dibagi menjadi dua jenis, yaitu perbedaan level permukaan (Perbedaan demografi), dan perbedaan level dalam. Perbedaan level permukaan adalah seperti: gender, ras, etnis, umur. Sedangkan perbedaan level dalam adalah: perbedaan nilai, kepribadian, preferensi kerja. Semakin orang mengenali sesamanya, orang jadi tidak begitu peduli dengan perbedaan demografi, dan lebih menaruh perhatian pada perbedaan kepribadian dan nilai (perbedaan level dalam).

Dalam mengatasi perbedaan perlu adanya pemahaman setiap individu untuk saling menghargai dan menghormati satu dengan yang lain dengan membangun komunikasi yang baik. Antar individu harus saling menghormati dan fokus kepada kepentingan dan tujuan yang sama.

Selain dari individu itu sendiri, perlu adanya peranan organisasi atau manajer/ketua untuk mencegah dan mengelola perbedaan tersebut. Peran manajer/ketua:

1. Menjadi mediator atau penengah dalam perbedaan/konflik
2. Memutuskan sesuatu tidak diskriminasi
3. Konsultan terhadap anggotanya.
4. Mencegah dan mengelola konflik
5. Mendidik seluruh anggota organisasi dalam berkomunikasi

Adapun cara mengatasi perbedaan tersebut haruslah memerlukan pemahaman bahwa tim akan melewati berbagai tahapan evolusi, mulai dari saling mengenal hingga menghadapi konflik. Komunikasi yang terbuka dan jujur adalah kunci untuk memecahkan masalah dan konflik

yang mungkin muncul. Selain itu, kegiatan *team building* dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan kekompakan dan rasa saling percaya di antara anggota tim. Di era modern, penting juga untuk memiliki panduan etika yang jelas untuk memandu interaksi profesional, termasuk bagaimana berinteraksi dengan rekan kerja dari jenis kelamin berlawanan. Namun, ada saat-saat ketika konflik mungkin memerlukan intervensi dari manajer atau pemimpin tim untuk mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak.

1. Kaitan dengan materi Perilaku Organisasi:

Perilaku Organisasi memfokuskan studinya pada bagaimana individu dan kelompok berinteraksi dalam organisasi serta bagaimana struktur organisasi mempengaruhi perilaku tersebut. Tujuan utama perilaku organisasi adalah meningkatkan efektivitas organisasi dengan memahami dan menerapkan pengetahuan ini. kaitan dengan perilaku organisasi adalah, beberapa aspek kunci perilaku organisasi termasuk dinamika tim, komunikasi, pelatihan, etika profesional, serta peran pemimpin dan manajemen. Misalnya, dengan memahami bagaimana anggota tim berinteraksi dan berkomunikasi, organisasi dapat meningkatkan kerjasama dan produktivitas. Demikian pula, dengan memberikan pelatihan yang tepat dan menetapkan standar etika yang jelas, organisasi dapat memastikan bahwa anggotanya berperilaku sesuai dengan nilai dan norma organisasi. Selain itu, peran pemimpin dan manajemen sangat krusial dalam membimbing dan mendukung tim untuk mengatasi konflik dan mencapai tujuan bersama.

2. Kaitan dengan materi teori motivasi diri:

Teori motivasi diri mengeksplorasi bagaimana individu memotivasi diri mereka sendiri dan bagaimana faktor eksternal, seperti dinamika tim dan lingkungan kerja, mempengaruhi

motivasi tersebut. Dinamika positif dalam tim, seperti rasa kebersamaan dan dukungan, dapat meningkatkan motivasi seseorang untuk berkontribusi. Komunikasi yang memungkinkan semua anggota tim merasa dihargai dapat meningkatkan rasa otonomi dan kompetensi, dua komponen kunci dari motivasi intrinsik. Aktivitas seperti pelatihan *team building* dapat memperkuat ikatan antar anggota tim, sedangkan panduan etika yang jelas memberikan kejelasan dan tujuan bagi individu. Selain itu, dukungan dan intervensi dari manajer dapat meningkatkan persepsi keadilan dan pengakuan, yang keduanya penting untuk motivasi.

### 3. Kaitan dengan materi Stres:

Perilaku Stress menggambarkan bagaimana individu merespons tekanan yang dirasakan melebihi kemampuannya. Dalam konteks tim dan organisasi, berbagai faktor dapat meningkatkan atau mengurangi stres. Konflik dalam tim, seperti saat tahap “*Storming*”, atau ketidakpastian peran bisa menjadi sumber stress. Demikian pula, komunikasi yang buruk dapat meningkatkan ketidakpastian dan stres. Namun, komunikasi yang baik, pelatihan *team building* yang efektif, dan panduan etika yang jelas dapat memberikan kejelasan dan mengurangi potensi stres. Selain itu, dukungan dari manajer, terutama dalam mengatasi konflik, sangat penting untuk menjaga tingkat stres anggota tim tetap rendah.

### 4. Kaitan dengan Lingkungan Pekerjaan Saat ini:

Sebagai seorang kreatif di perusahaan logistik, saya sering kali berhadapan dengan perbedaan pendapat atau pendekatan, baik dari segi kreativitas maupun prioritas bisnis. Misalnya, sementara saya menekankan kualitas desain, tim saya mungkin menekankan kecepatan pengiriman. Selain itu, perbedaan gaya

komunikasi dan latar belakang dapat menimbulkan tantangan dalam kolaborasi. Untuk mengatasi hal ini, penting untuk memastikan komunikasi yang terbuka, menciptakan lingkungan di mana semua anggota tim merasa dihargai dan didengar, dan selalu mencari titik tengah dalam setiap ketidaksepakatan. Jika konflik interpersonal terjadi, mediasi dengan bantuan manajer atau HR mungkin diperlukan. Dengan pendekatan yang kolaboratif dan komunikatif, perbedaan dapat diatasi dan tim dapat bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama.

Yang mungkin terjadi saat adanya perbedaan individu ketika ada di dalam kelompok / tim, jika dapat dikelola dengan baik, akan menambah sumber daya bagi kelompok/ tim, dikarenakan banyaknya gagasan dan nilai yang dapat dimanfaatkan bagi kelompok/ tim tersebut agar efektif untuk mencapai objektif dari kelompok/tim. Maka dari itu, perbedaan sudah dianggap sebagai aset pada organisasi masa kini (Sobirin, 2020). Berbeda dari organisasi zaman dahulu yang berusaha menghilangkan perbedaan dikarenakan takut bahwa akan mengganggu operasional dari organisasi/kelompok/tim. Namun sebaliknya, jika perbedaan tersebut tidak dapat dikelola dengan baik, maka akan menjadi konflik. Manajer harus menyadari bahwa perbedaan dari anggota kelompok/tim akan menimbulkan miskomunikasi, kesalahpahaman, dan konflik (Judge & Robbins,2013).

Menurut Sudhakar (2008), Manajer bertanggung jawab atas mengelola perbedaan dan konflik dalam tim. Dalam lingkungan tim, ada kemungkinan adanya perbedaan dan konflik di antara anggota tim. Manajer harus menghormati perbedaan antara anggota tim. Ia harus memfasilitasi untuk menghilangkan perbedaan di antara anggota tim. Hal ini akan membantu meningkatkan produktivitas tim. Dalam lingkungan tim, konflik dapat muncul di antara anggota tim. Ada beberapa alasan konflik di antara anggota tim. Alasan-alasan tersebut termasuk jadwal, prioritas, biaya, masalah teknis, sumber daya,

masalah administratif, perbedaan kepribadian, dan manfaat yang diberikan oleh organisasi, dll.

Artinya ketika konflik muncul, manajer harus menyelesaikan konflik dengan menggunakan teknik seperti konfrontasi, meredakan, menghindari, kompromi, dan memaksa. Maka manajer tim harus memiliki keterampilan penyelesaian konflik. Adapun sda beberapa cara untuk mengatasi perbedaan dalam kelompok atau tim:

1. Melakukan Komunikasi Terbuka: Mendorong komunikasi terbuka dan jujur antara anggota tim. Ini termasuk mendengarkan dengan cermat, berbicara dengan sopan, dan menghargai pandangan orang lain.
2. Memahami latar belakang Budaya, dimana apabila adanya perbedaan terkait dengan latar belakang budaya, penting untuk memahami dan menghormati budaya masing-masing anggota tim
3. Mempelajari manajemen konflik
4. Mengadakan *Tim Building* secara berkala, yang bertujuan untuk memperkuat hubungan dan membangun rasa saling percaya di antara anggota tim
5. Membangun Kesadaran Diri pada setiap anggota maupun manajer tim
6. Membuka dan menjadikan Fleksible dalam bekerja, yakni dengan memberikan kesempatan untuk anggota tim berpikir dan bekerja, sehingga mereka lebih terbuka terhadap ide dan perspektif yang berbeda.

Maka dalam hal mengatasi perbedaan individu dalam tim adalah suatu proses yang berkelanjutan dan memerlukan komitmen dari semua anggota tim. Dengan pemahaman yang mendalam tentang perbedaan, komunikasi yang baik, dan pendekatan resolusi konflik yang efektif, tim dapat mencapai tujuan mereka dengan lebih baik dan memelihara hubungan yang positif antar anggota tim.

Berikut adalah beberapa kemungkinan perbedaan individu dalam tim dan cara mengatasi perbedaan tersebut:

1. Perbedaan dalam Latar Belakang dan Pengalaman:

Anggota tim mungkin memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda, seperti teknik, keuangan, atau administrasi. Pengalaman mereka juga dapat bervariasi, beberapa mungkin telah bekerja dalam sistem keuangan untuk waktu yang lama sementara yang lain adalah pemula.

Adapun penanganannya dengan cara memfasilitasi diskusi terbuka dalam tim untuk memahami latar belakang dan pengalaman masing-masing anggota. Menciptakan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan individu dan mempromosikan berbagi pengetahuan antar anggota tim.

2. Perbedaan dalam Gaya Kerja:

Beberapa anggota tim mungkin lebih suka bekerja secara mandiri sementara yang lain lebih suka kolaborasi yang erat. Pusat Sistem Informasi Teknologi Keuangan Kementerian Keuangan mungkin memerlukan keseimbangan antara pekerjaan individu dan proyek tim.

Adapun penanganannya dengan cara tim mendefinisikan kembali peran dan tanggung jawab dengan jelas serta ekspektasi kolaborasi. Hal ini memungkinkan setiap anggota untuk

menyesuaikan gaya kerja mereka dengan kebutuhan tim. Penggunaan perangkat lunak kolaboratif dan alat manajemen proyek dapat membantu mengatur dan memonitor progres tim.

### 3. Perbedaan dalam Nilai dan Keyakinan:

Dalam konteks keuangan, perbedaan nilai dan keyakinan mungkin muncul dalam hal etika, regulasi, atau pendekatan investasi. Ini bisa menjadi sumber konflik jika tidak ditangani dengan bijak.

Adapun penanganannya dengan cara pemimpin tim harus memfasilitasi diskusi yang terbuka tentang masalah nilai dan keyakinan yang mendasari keputusan keuangan. Menekankan pada tujuan bersama yang mengikat tim, seperti integritas dan kepatuhan terhadap peraturan, dapat membantu meredakan ketegangan.

### 4. Perbedaan dalam Kemampuan:

Anggota tim mungkin memiliki kemampuan teknis yang berbeda. Beberapa mungkin mahir dalam analisis data, sementara yang lain mungkin lebih berpengalaman dalam pengembangan perangkat lunak.

Adapun penanganannya dengan cara pemimpin tim harus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu dan menugaskan tugas sesuai kemampuan. Pelatihan dan pengembangan dapat membantu anggota tim untuk meningkatkan kemampuan yang diperlukan.

### 5. Perbedaan dalam Gaya Komunikasi:

Anggota tim mungkin memiliki gaya komunikasi yang berbeda. Beberapa mungkin lebih terbuka dan ekspresif,

sementara yang lain mungkin lebih introvert dan memilih komunikasi tertulis.

Adapun penanganannya dengan cara pemimpin tim harus menciptakan lingkungan di mana komunikasi yang efektif didukung. Memahami preferensi gaya komunikasi individu dan mengakomodasinya dapat membantu meminimalkan kesalahpahaman. Menggunakan beragam alat komunikasi, seperti pertemuan tatap muka dan komunikasi tertulis, dapat membantu memenuhi kebutuhan beragam gaya komunikasi.

Sementara itu, dalam konteks perbedaan individu ketika ada dalam kelompok atau tim, berbagai dinamika dapat terjadi. Berikut adalah beberapa peristiwa yang mungkin terjadi dan bagaimana mengatasi perbedaan dalam kelompok atau tim:

#### 1. Perbedaan Gaya dan Pendekatan Kerja:

Perbedaan dalam gaya bekerja dan pendekatan terhadap tugas dapat menyebabkan konflik. Misalnya, beberapa anggota tim mungkin lebih cenderung bekerja dengan cepat, sementara yang lain lebih suka merencanakan secara rinci. Ini dapat memengaruhi efisiensi dan produktivitas tim. Adapun cara mengatasi perbedaan ini sebagaimana berikut ini :

- a) Mendorong komunikasi terbuka, yakni dengan cara tim harus berbicara tentang preferensi kerja mereka dan mencari cara untuk mencapai kesepakatan;
- b) Mengidentifikasi kekuatan individu, yakni dengan cara memahami bahwa perbedaan dalam gaya kerja dapat menjadi aset. Mencoba memanfaatkan kekuatan masing-masing anggota tim untuk keuntungan tim.

#### 2. Perbedaan Komunikasi:

Anggota tim mungkin memiliki gaya komunikasi yang berbeda. Beberapa mungkin lebih terbuka, sementara yang lain lebih cenderung introvert. Ini dapat memengaruhi aliran informasi dan pemahaman dalam tim. Adapun cara mengatasi perbedaan ini sebagaimana berikut ini:

- a) Mendorong komunikasi yang inklusif, yakni memastikan bahwa semua anggota tim merasa nyaman berbicara dan mendengarkan. Menggunakan beragam saluran komunikasi, seperti pertemuan tatap muka, email, dan pesan teks.
- b) Mempelajari gaya komunikasi individu, yakni anggota tim dapat belajar cara terbaik untuk berkomunikasi dengan satu sama lain dan menghormati preferensi masing-masing.

### 3. Perbedaan Nilai dan Budaya:

Tim multidisiplin dan multikultural dapat menghadapi perbedaan dalam nilai-nilai, budaya, dan latar belakang. Ini dapat menyebabkan konflik dan ketidakpahaman. Adapun cara mengatasi perbedaan ini sebagaimana berikut ini:

- a) Mengadakan pelatihan kepekaan budaya, yakni dengan meningkatkan pemahaman tentang latar belakang budaya dan nilai-nilai individu dalam tim.
- b) Memiliki aturan dasar dan norma yang disepakati bersama, yakni dengan cara membuat pedoman tentang bagaimana berinteraksi dan mengatasi perbedaan budaya.
- c) Mendorong inklusivitas, yakni untuk memastikan bahwa setiap anggota tim merasa diterima dan dihargai.

#### 4. Perbedaan Perspektif dan Ide:

Anggota tim mungkin memiliki pandangan yang berbeda tentang masalah tertentu atau cara terbaik untuk mencapai tujuan. Ini bisa menjadi sumber inovasi, tetapi juga potensi konflik. Adapun cara mengatasi perbedaan ini sebagaimana berikut ini:

- a) Mendorong diskusi terbuka, yakni akan memungkinkan anggota tim untuk berbagi perspektif mereka dan mencari solusi yang terbaik.
- b) Menggunakan pemecahan masalah kolaboratif, yakni dengan cara mendorong tim untuk bekerja sama untuk menemukan solusi yang memadukan berbagai pandangan.

Dalam konteks perbedaan individu di dalam kelompok atau tim, perbedaan tersebut dapat mencakup beragam aspek, seperti perbedaan latar belakang budaya, pengalaman, pengetahuan, keterampilan, preferensi, kepribadian, dan banyak lagi. Perbedaan ini dapat mempengaruhi dinamika kelompok dan memerlukan manajemen yang bijaksana untuk mengatasi potensi konflik dan memaksimalkan produktivitas kelompok. Berikut adalah beberapa cara untuk mengatasi perbedaan individu dalam kelompok atau tim, dan bagaimana hal ini berhubungan dengan pemahaman dari materi-materi sebelumnya:

1. Pemahaman Tentang Perbedaan Individu. Dimana tim harus memiliki pemahaman yang kuat tentang perbedaan individu di antara anggotanya. Ini termasuk pemahaman tentang latar belakang budaya, pengetahuan, dan keterampilan masing-masing anggota. Pemahaman ini adalah langkah pertama untuk mengelola perbedaan.

2. Kesadaran Tentang Peran Masing-masing. Dimana bahwa setiap anggota tim harus tahu apa peran mereka dan apa yang diharapkan dari mereka. Ini membantu dalam mengarahkan perbedaan individu ke arah yang positif, karena anggota tim akan bekerja sesuai dengan peran dan tanggung jawab mereka.
3. Kesepakatan Aturan dan Norma. Dimana tim perlu merumuskan aturan dan norma bersama yang mengatur perilaku dalam tim. Ini termasuk cara berkomunikasi, mengambil keputusan, menyelesaikan konflik, dan sebagainya. Dengan kesepakatan ini, perbedaan individu dapat diarahkan ke arah yang lebih terstruktur.
4. Manajemen Konflik. Pada dasarnya, konflik tidak dapat dihindari ketika ada perbedaan individu. Tim harus mampu mengelola konflik dengan bijaksana. Ini mencakup pemahaman tentang teknik penyelesaian konflik yang efektif, seperti komunikasi terbuka, mediasi, atau negosiasi.

Adapun contoh dalam konteks tempat bekerja mengenai perbedaan individu yang dapat mempengaruhi kerja tim, sebagaimana berikut:

1. Perbedaan Latar Belakang Pendidikan: Anggota tim mungkin memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda. Seorang anggota tim mungkin memiliki gelar dalam ilmu komputer, sementara yang lain memiliki latar belakang keuangan. Perbedaan ini dapat mempengaruhi cara mereka berpikir dan berkomunikasi.
2. Perbedaan Keterampilan Teknis: Beberapa anggota tim mungkin memiliki keterampilan teknis yang lebih kuat daripada yang lain. Ini bisa menjadi aset jika dikelola dengan bijaksana, tetapi juga dapat menimbulkan ketidaksetaraan jika tidak ditangani dengan benar.

3. Perbedaan Prioritas dan Tujuan: Tim mungkin memiliki anggota yang memiliki prioritas dan tujuan yang berbeda. Beberapa mungkin lebih fokus pada efisiensi operasional, sementara yang lain lebih fokus pada inovasi teknologi. Ini dapat memicu konflik jika tidak dikelola dengan baik.

Seperti halnya sebuah organisasi, sebuah kelompok atau tim dibentuk oleh beberapa individu yang memiliki kesamaan untuk mencapai berbagai tujuan, diantaranya : (1) Mempermudah mencapai tujuan/ target; (2) Memenuhi kebutuhan untuk berafiliasi; (3) Memperoleh dukungan emosional; (4) Faktor kedekatan, alasan sosial dan keamanan.

Gabungan beberapa individu dengan berbagai kepribadian, mengakibatkan perbedaan dalam suatu kelompok/tim merupakan hal yang sangat wajar terjadi. Perbedaan tersebut menimbulkan persepsi yang beragam dalam menanggapi persoalan yang terjadi dalam kelompok/tim. Perbedaan persepsi dan cara menyikapi masalah dalam suatu kelompok/tim inilah yang kemudian dapat menyebabkan konflik.

Menurut Mangkunegara (2008:21) konflik merupakan suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan yang diharapkan. Selain perbedaan persepsi anggota kelompok/tim, terjadi konflik karena adanya rasa tidak puas yang dialami salah satu pihak kepada pihak lainnya. Namun, perbedaan yang terjadi dalam suatu kelompok/tim tidak selalu berdampak negatif untuk kelangsungan kelompok/tim tersebut. Perbedaan/konflik dapat menjadi indikator bahwa sebuah kelompok / organisasi memiliki lingkungan yang sehat. Oleh karena itu, konflik harus dikelola untuk dapat dijadikan energi yang konstruktif dalam kelompok, yaitu : Meningkatkan daya saing ; dan Meningkatkan motivasi dan kinerja dalam memberikan kontribusi positif untuk diri sendiri maupun organisasi.

Adapun untuk dapat mengelola konflik dibutuhkan kemampuan manajerial dan pendekatan komunikasi sesuai dengan persoalan yang dihadapi oleh manajemen. Terdapat beberapa pendekatan yang dapat dilakukan dalam manajemen konflik, diantaranya :

1. *Interest-based frame*, berfokus pada proses penyelesaian masalah dengan mengidentifikasi penyebab konflik dan mencari solusi dari permasalahan. Dalam pendekatan ini sebisa mungkin para pihak yang bertentangan merasa dimenangkan dalam solusi yang dipilih (*win-win solution*)
2. *Right-based frame*, penyelesaian konflik sesuai dengan arahan nilai dan kewajiban sesuai interpretasi kontraktual yang ada.
3. *Power-based frame*, yaitu penyelesaian konflik dengan menggunakan faktor kekuasaan.

Contoh :

Pada unit kerja saya, terdapat beberapa tim kecil yang dibentuk untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu. Anggota tim terdiri dari beberapa pegawai yang memiliki rentang usia beragam dan latar belakang pendidikan yang berbeda. Dalam tim ini sering terjadi konflik yang berasal dari pembagian tugas dan interpretasi yang berbeda antar anggota tim terhadap SOP untuk melakukan pekerjaan. Peran ketua tim sangat diperlukan agar konflik yang terjadi dalam timnya tidak mengganggu target yang harus dicapai dalam tim. Sehingga ketua tim harus menengahi konflik dengan menggunakan pendekatan *right-based frame*, yaitu memberi pemahaman atas perbedaan interpretasi anggota tim dalam memahami SOP dan pendekatan *win-win solution* untuk mengatasi pembagian tugas.

Pemimpin kelompok/tim harus dapat mengelola perbedaan anggota tim sebagai nilai tambah untuk meningkatkan kinerja kelompok/tim, dengan cara :

1. Memastikan adanya keselarasan antara aturan formal dan informal yang harus ditaati oleh anggota kelompok.
2. Mampu menjembatani komunikasi antar anggota kelompok.
3. Meningkatkan iklim dan keterpaduan kelompok yang positif, untuk memfasilitasi dinamika kelompok.
4. Menciptakan kelompok yang memiliki struktur stabil
5. Mengetahui perubahan sosial, emosional dan psikologis dari anggotanya.

Contoh yang terjadi di unit kerja:

Pada unit kerja saya, terdapat beberapa tim kecil yang dibentuk untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu. Anggota tim terdiri dari beberapa pegawai yang memiliki rentang usia beragam dan latar belakang pendidikan yang berbeda. Dalam tim ini sering terjadi perbedaan pendapat yang berasal dari pembagian tugas dan interpretasi yang berbeda antar anggota tim terhadap SOP untuk melakukan pekerjaan. Peran ketua tim sangat diperlukan untuk menjaga kekompakan tim dalam melaksanakan tugas sehingga apa yang terjadi dalam timnya tidak mengganggu target yang harus dicapai dalam tim. Ketua tim berperan sebagai penengah dan fasilitator terhadap perbedaan yang muncul diantara anggotanya. Sehingga ketua tim harus menengahi perbedaan dengan menggunakan pendekatan *right-based frame*, yaitu memberi pemahaman atas perbedaan interpretasi anggota tim dalam memahami SOP dan pendekatan *win-win solution* untuk mengatasi pembagian tugas.

---

## **BAB VIII**

# **KOMUNIKASI, KONFLIK, DAN NEGOSIASI DALAM ORGANISASI**

### **8.1. Pengertian Dasar Konflik**

Konflik merupakan hal yang lumrah dan wajar terjadi dalam suatu kelompok. Lagi, adanya dinamika dalam kelompok dapat memicu terjadinya konflik. Hal ini dapat terjadi dikarenakan adanya perbedaan pendapat atau selisih paham antar anggota, yang muncul kondisi di mana salah satu anggota kelompok tidak bisa menerima perbedaan pendapat anggota lain. Biasanya akibat dari kesalahan komunikasi atau miskomunikasi. Namun, perlu digaris bawahi bahwa konflik yang terjadi di dalam kelompok tidak melulu bermakna atau berakibat negatif. Adanya berbagai ide atau pendapat yang muncul juga bisa meningkatkan kemampuan *problem solving* dan tingkat partisipasi anggota. Tentunya hal ini diperlukan dalam menghasilkan keputusan terbaik dalam pemecahan suatu masalah.

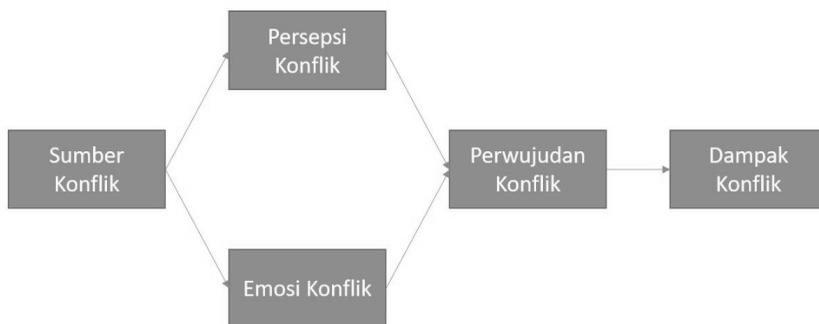
Adapun istilah konflik berasal dari kata kerja latin “*configere*” yang berarti saling memukul. Secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha untuk menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.

Sementara itu, beberapa ahli memberikan definisi sebagaimana berikut :

Definisi konflik menurut *Encyclopedia of Communication Theory* (2008): konflik adalah interaksi saling ketergantungan orang-orang

yang melihat pertentangan tujuan-tujuan, maksud, dan atau nilai-nilai dan siapa yang melihat kelompok lain berpotensi mengganggu realisasi tujuan. Sedangkan menurut Judge & Robbins (2013), konflik adalah suatu ketidaksesuaian antara dua atau lebih pihak yang berpandangan, tujuan, atau kepentingan yang berbeda.

Menurut Hartini, et al. (2011 : 108) konflik adalah pertentangan yang terjadi akibat adanya suatu perbedaan pandangan antara maksud dan harapan oleh para pihak yang memiliki kepentingan. Konflik juga memiliki paradoknya sendiri karena konflik dapat bersifat positif (konstruktif) dan negatif (destruktif). Untuk mengelola konflik tentu perlu dipahami konstruksi dari konflik itu sendiri sebagaimana tergambar di bawah ini.



**Gambar 8.1.** Konstruksi Konflik

Adapun menurut Robbin (1996), keberadaan konflik dalam organisasi dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari adanya konflik di dalam organisasi maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah ada konflik maka konflik tersebut telah menjadi kenyataan. Dipandang sebagai perilaku, konflik merupakan bentuk interaktif yang terjadi pada tingkatan individual, impersonalitas, kelompok atau pada

tingkatan organisasi (Muchlas, 1999). Konflik ini terutama pada tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stres.

### 1. Faktor-Faktor Penyebab Konflik

Adapun beberapa faktor-faktor penyebab konflik dapat diterangkan sebagaimana berikut ini :

- a) Perbedaan individu, yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan. Setiap manusia adalah individu yang unik.
- b) Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda.
- c) Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok.

### 2. Jenis-Jenis Konflik

Menurut Dahrendorf (1986), konflik dibedakan menjadi 4 macam, yakni:

- a) Konflik antara atau yang terjadi dalam peranan sosial, atau biasa disebut dengan konflik peran. Misalnya antara peranan-peranan dalam keluarga atau profesi (konflik peran)
- b) Konflik antara kelompok-kelompok sosial. Misalnya antar keluarga, antar suku, antar ormas.
- c) Konflik kelompok terorganisir dan tidak terorganisir. Misalnya antara polisi melawan massa.
- d) Konflik antara satuan nasional, seperti antar partai politik, antar negara, atau organisasi internasional. Misalnya kampanye, perang saudara.

### 3. Akibat Konflik

Hasil dari sebuah konflik adalah sebagai berikut :

- a) Meningkatkan solidaritas sesama anggota kelompok (*ingroup*) yang mengalami konflik dengan kelompok lain.
- b) Keretakan hubungan antar kelompok yang bertikai.
- c) Perubahan kepribadian pada individu, misalnya timbulnya rasa dendam,- benci, saling curiga dll.
- d) Kerusakan harta benda dan hilangnya jiwa manusia.
- e) Dominasi bahkan penaklukan salah satu pihak yang terlibat dalam konflik.

#### 4. Langkah-Langkah Menangani Konflik

Selain itu, ada beberapa *tips* yang mungkin dapat membantu dalam menyelesaikan suatu konflik, yaitu:

- a) Menjadi Pendamai.
- b) Tetap netral.
- c) Dengarkan kedua (atau lebih) pihak.
- d) Mau membujuk pihak-pihak untuk bertanggung jawab.
- e) Satukan pihak-pihak yang berselisih paham.
- f) Beri semua pihak kesempatan berbicara.
- g) Dorong mereka untuk memaafkan dan melupakan yang lalu.

Adapun Pendapat saya, konflik adalah situasi di mana dua atau lebih individu atau kelompok memiliki perbedaan dalam tujuan, nilai, kepentingan, atau persepsi, yang dapat menghasilkan ketegangan atau

pertikaian. Konflik adalah bagian alami dari kehidupan manusia dan dapat terjadi di berbagai konteks, termasuk di tempat kerja, dalam hubungan pribadi, atau dalam situasi sosial.

Dimana, konflik dapat terjadi dalam berbagai bentuk, termasuk konflik antarpribadi, konflik tim, konflik organisasi, atau konflik antarnegara. Hal ini dapat dipicu oleh perbedaan dalam nilai-nilai, tujuan, sumber daya, atau persepsi. Konflik dapat bersifat positif atau negatif, tergantung pada bagaimana ia dikelola dan diatasi.

1. Sifat Konflik, dimana konflik akan dapat bersifat destruktif jika tidak ditangani dengan baik, mengarah pada ketegangan, kerusakan hubungan, atau bahkan kekerasan fisik. Namun, konflik juga dapat bersifat konstruktif jika digunakan sebagai kesempatan untuk memecahkan masalah, merancang solusi kreatif, atau memperbaiki hubungan.
2. Penyebab Konflik, dimana pada dasarnya sebuah konflik dapat disebabkan sejumlah faktor, termasuk perbedaan kepentingan, kompetisi, ketidaksetaraan kekuasaan, atau ketidakpahaman. Memahami penyebab konflik dapat membantu dalam penanganan yang lebih efektif.
3. Penanganan Konflik, dimana ada berbagai pendekatan dalam menangani konflik, termasuk komunikasi terbuka, negosiasi, mediasi, atau penggunaan kekuasaan. Pilihan tergantung pada sifat konflik dan tujuan yang ingin dicapai.

Artinya, bahwa konflik adalah bagian normal dari kehidupan, dan penting untuk memahami cara mengelolanya dengan baik. Menghindari konflik sepenuhnya mungkin tidak realistis, tetapi penting untuk mengarahkannya ke arah yang positif. Pengembangan keterampilan komunikasi yang efektif, kemampuan berempati, dan

pemahaman akan kepentingan dan kebutuhan bersama dapat membantu dalam mengatasi konflik.

Sebagai contoh, di lingkungan kerja, konflik antara dua karyawan tentang bagaimana menyelesaikan proyek tertentu dapat memunculkan ketegangan. Namun, jika karyawan tersebut dapat berkomunikasi secara terbuka, mendengarkan pendapat satu sama lain, dan mencari solusi yang menguntungkan kedua belah pihak, konflik tersebut dapat menghasilkan perbaikan dalam hasil pekerjaan.

## **8.2. Pengertian Dasar Negosiasi**

Negosiasi adalah proses komunikasi antara dua pihak atau lebih yang memiliki perbedaan pendapat atau tujuan untuk mencapai kesepakatan. Negosiasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti tawar-menawar, kompromi, dan kerja sama. Adapun beberapa ahli memberikan definisi sebagaimana berikut :

Menurut Ivancevich, et al (2007), bahwa negosiasi adalah sebuah proses di mana dua pihak (atau lebih) yang berbeda pendapat berusaha mencapai kesepakatan.

Sedangkan menurut Fisher, et al.(2011), mendefinisikan sebagai suatu proses terstruktur yang digunakan oleh pihak yang berkonflik untuk melakukan dialog tentang isu-isu di mana masing-masing pihak memiliki pendapat yang berbeda.

Namun dalam pandangan saya, negosiasi adalah seni dan proses komunikasi di mana dua pihak atau lebih berusaha mencapai kesepakatan bersama melalui diskusi dan pertukaran. Dalam negosiasi, masing-masing pihak biasanya memiliki tujuan atau kepentingan tertentu yang ingin dicapai, namun mereka juga memahami pentingnya mencari titik temu untuk menciptakan solusi yang saling menguntungkan. Negosiasi bukan hanya tentang bagaimana “menang”

atau “kalah”, tetapi lebih kepada mencari solusi yang paling optimal bagi semua pihak yang terlibat.

Hal ini, karena dalam setiap organisasi atau kelompok tidak lepas dengan adanya sebuah konflik, oleh sebab itu, negosiasi menjadi solusi untuk menyelesaikannya. Meskipun kadangkala konflik sering dilihat sebagai tantangan, dengan penanganan yang tepat, ia bisa menjadi momentum untuk perkembangan. Negosiasi, yang sangat bergantung pada komunikasi yang efektif, mencari kesepakatan bersama di tengah-tengah ketidaksepakatan. Dengan demikian, ketiga aspek ini, saling terkait dan sangat penting untuk kelancaran dinamika dalam kelompok atau organisasi.

Artinya negosiasi merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan untuk mencapai suatu keadaan yang dapat diterima kedua belah pihak. Negosiasi secara umum diperlukan ketika kepentingan seseorang atau suatu kelompok tergantung pada perbuatan orang atau kelompok lain yang juga memiliki kepentingan-kepentingan tersebut harus dicapai dengan jalan mengadakan kerja sama. Negosiasi adalah pertemuan antara dua pihak dengan tujuan mencapai kesepakatan atas pokok-pokok masalah yang pada dasarnya memuat : (1) Sesuatu kepentingan dalam kedua belah pihak; (2) Sesuatu yang menimbulkan konflik di antara kedua belah pihak; (3) Sesuatu yang membutuhkan kerja sama kedua belah pihak untuk mencapainya.

Menurut Robbins (2008), negosiasi adalah proses pertukaran barang atau jasa antara 2 pihak atau lebih, dan masing-masing pihak berupaya untuk menyepakati tingkat harga yang sesuai untuk proses pertukaran tersebut. Namun, secara umum, negosiasi (*Negotiation*) adalah komunikasi timbal balik yang dirancang untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Bazerman,& Moore (2013: 458) negosiasi merupakan suatu proses yang terjadi ketika dua pihak atau lebih memutuskan

bagaimana mengalokasikan sumber daya yang langka. Di dalam negosiasi sangat berpengaruh hubungan antar pihak baik hubungan formal maupun sosial sehingga seberapa banyak tingkat intensitas interaksi antar pihak akan sedikit banyak mempengaruhi hasil dari negosiasi. Setidaknya ada beberapa tahapan dalam proses negosiasi, yang diterangkan sebagaimana berikut:

1. Persiapan dan Perencanaan; sebagai tahapan awal sebelum memulai negosiasi yang mana para pihak masing-masing menentukan strategi-strategi yang nantinya akan digunakan pada proses negosiasi.
2. Mendefinisikan Aturan Dasar; merupakan tahap yang mana para pihak secara bersama-sama menetapkan “aturan main” yang nantinya akan digunakan dalam proses negosiasi.
3. Klarifikasi dan Justifikasi; merupakan proses untuk para pihak masing-masing dapat menjelaskan kepentingan (*standing position*) masing-masing kepada pihak lain.
4. Tawar Menawar dan Penyelesaian Masalah; merupakan proses utama dari negosiasi yang mana para pihak mencari jalan tengah untuk mencapai kesepakatan; biasanya terdapat proses *give-and-take* di dalamnya.
5. Penutupan dan Implementasi; yakni proses memformalkan kesepakatan yang telah terjadi dan selanjutnya membangun prosedur yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan dan mengawasi pelaksanaan hasil kesepakatan tersebut.

Adapun dalam sebuah proses negosiasi, dapat dibedakan menjadi dua macam yakni:

1. negosiasi distributif disebut juga distribusi yang memaksa, negosiasi yang menguntungkan salah satu pihak, bisa *win-lose*

atau *lose-lose* sehingga tujuan yang dicapai memiliki pembagian yang sudah pasti (*fixed*). Kelanjutan hubungan antar pihak negosiator tidak terlalu penting.

2. Negosiasi integratif, mementingkan hubungan, melibatkan kerja sama dua pihak untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan dua belah pihak. Disebut juga *problem solving* atau pemecahan masalah. Menghasilkan hasil akhir *win-win* bagi kedua pihak

Sedangkan pada dasarnya ada beberapa ciri negosiasi, yang secara umum dapat dijelaskan sebagaimana berikut :

1. Melibatkan orang, baik individu maupun kelompok.
2. Harus adanya konflik dari awal negosiasi hingga ditemukan kesepakatan di akhir negosiasi.
3. Menggunakan cara tertentu sebagai pertukaran.
4. Selalu menggunakan komunikasi, baik verbal maupun non-verbal untuk membicarakan hal-hal yang belum terjadi dan diinginkan terjadi
5. Menghasilkan kesepakatan antara dua belah pihak.

Dari pemahaman tersebut, maka artinya negosiasi merupakan sebuah keterampilan yang penting dalam banyak aspek kehidupan. Dalam bisnis, kemampuan negosiasi yang baik dapat menghasilkan kesepakatan yang menguntungkan dan meningkatkan hubungan dengan mitra bisnis. Di kehidupan sehari-hari baik termasuk bisnis, politik, hukum. Sehingga dalam hal ini negosiasi membantu dalam menyelesaikan konflik dan mencapai solusi yang adil.

Sebagai contoh, dalam konteks bisnis, negosiasi dapat terjadi saat dua perusahaan berusaha untuk mencapai kesepakatan terkait kontrak

pembelian. Dalam hal ini, negosiator dari kedua perusahaan dapat merundingkan harga, jumlah, jangka waktu, dan persyaratan lainnya untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak.

Adapun prinsip-prinsip penting dalam sebuah negosiasi setidaknya ada tiga hal, yakni :

1. Proses Interaktif, dimana pada dasarnya negosiasi melibatkan komunikasi dan pertukaran gagasan antara pihak-pihak yang terlibat. Hal ini memungkinkan mengeksplorasi perbedaan, menemukan kesamaan, dan mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan.
2. Tujuan Kepentingan Bersama, dimana negosiasi yang efektif berfokus pada mengidentifikasi dan memenuhi kepentingan bersama. Ini berarti mencari solusi yang memenuhi kebutuhan dan keinginan semua pihak yang terlibat.
3. Alternatif Terbaik, dimana salah satu elemen penting dalam negosiasi adalah menentukan alternatif terbaik yang dapat dijalankan jika tidak ada kesepakatan yang tercapai (*BATNA / Best Alternative to a Negotiated Agreement*).

### **8.3. Pengertian Dasar Komunikasi**

Pengertian secara umum, komunikasi didefinisikan sebagai proses penyampaian informasi dari satu pihak kepada pihak lain. Komunikasi dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti verbal, nonverbal, dan paralinguistik.

Sementara itu, beberapa ahli berpendapat, menurut DeVito (2013), dimana komunikasi didefinisikan sebagai sebuah proses penyampaian informasi dari satu pihak kepada pihak lain melalui pesan yang mengandung makna. Adapun, menurut West dan Turner (2017): Komunikasi merupakan proses menciptakan makna bersama melalui simbol-simbol. Sedangkan menurut Littlejohn dan Foss (2011),

mendefinisikan sebagai proses yang kompleks yang melibatkan interaksi antara individu, kelompok, dan organisasi dalam upaya untuk menciptakan makna.

Adapun, Hartini, et al. (2021: 318) bahwa komunikasi merupakan proses dalam rangka mengelola hubungan antara manajemen dan pegawai-pegawai di dalam organisasi sehingga hal-hal di dalam organisasi tetap relevan antara satu sama lain yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Hal-hal yang relevan tersebut merupakan informasi yang relevan sehubungan dengan organisasi yang mana semakin signifikan informasi maka informasi tersebut akan bisa ditransformasikan ke dalam keputusan strategis organisasi.

Secara epistemologi istilah “Komunikasi” berasal dari kata Latin yakni “*Communicatio*” dan bersumber dari kata “*Communis*” yang bermakna umum atau bersama-sama. Menurut *Webster New Collegiate Dictionary*, komunikasi dijelaskan sebagai “Suatu proses pertukaran informasi di antara individu melalui sistem lambang-lambang, tanda-tanda atau tingkah laku”.

Adapun komunikasi berfungsi untuk pemindahan pemahaman tentang makna. Dimana fungsi-fungsi spesifik komunikasi meliputi:

1. Mengendalikan perilaku anggota.
2. Mendorong motivasi bagi apa yang harus dilakukan.
3. Menyiapkan mengeluarkan ekspresi emosional.
4. Menyediakan informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan.

Artinya komunikasi adalah proses di mana informasi disampaikan dan diterima antara dua atau lebih individu atau entitas. Proses ini dapat melibatkan pertukaran ide, pikiran, perasaan, atau informasi melalui ucapan, tulisan, isyarat, perilaku, atau media lain. Tujuan

utama komunikasi adalah untuk mencapai pemahaman bersama antara pengirim dan penerima.

Komunikasi sendiri didasarkan dan melibatkan pengiriman pesan dari satu pihak (pengirim) kepada pihak lain (penerima) dengan tujuan untuk berbagi informasi, memahami, atau mempengaruhi. Komunikasi dapat terjadi melalui berbagai saluran, seperti lisan, tulisan, visual, atau nonverbal (seperti bahasa tubuh). Secara garis besar komunikasi itu sendiri melibatkan berbagai potensi kognitif manusia, yang secara umum dapat dilihat:

1. Pentingnya Komunikasi, bahwa komunikasi yang baik adalah fondasi dari hubungan yang sehat, baik dalam konteks pribadi maupun profesional. Di tempat kerja, komunikasi yang efektif meningkatkan kolaborasi, produktivitas, dan kepuasan karyawan.
2. Komunikasi Nonverbal, dimana selain kata-kata, komunikasi nonverbal seperti ekspresi wajah, gerakan tubuh, dan intonasi suara juga memiliki peran penting dalam menyampaikan pesan. Misalnya, senyuman atau kontak mata dapat meningkatkan kepercayaan dalam komunikasi.
3. Hambatan Komunikasi, dimana kadang kala adanya hambatan seperti ketidakjelasan pesan, gangguan fisik, atau perbedaan bahasa dan budaya dapat mengganggu komunikasi yang efektif.

Maka dari hal itu, komunikasi yang baik memerlukan keterampilan mendengarkan yang baik, kemampuan untuk mengartikulasikan ide dengan jelas, dan kesadaran terhadap *audiens* yang akan menerima pesan. Hal ini juga memerlukan kesadaran akan kekuatan dan keterbatasan berbagai saluran komunikasi, termasuk teknologi seperti email atau video konferensi.

Sebagai contoh, dalam konteks bisnis, seorang manajer yang dapat mengomunikasikan visi dan tujuan perusahaan dengan jelas kepada timnya cenderung memiliki tim yang lebih terinspirasi dan berkinerja tinggi. Di sisi lain, kurangnya komunikasi yang efektif dapat menyebabkan kebingungan di antara karyawan dan mengganggu produktivitas.

Dalam kehidupan sehari-hari baik dalam organisasi atau kelompok akan adanya komunikasi dengan orang lain. Komunikasi tersebut salah satu interaksi dalam rangka kerja sama antara individu. Proses komunikasi diharapkan dapat efektif yang dapat memberikan suatu hal baru dan menumbuhkan kerja sama antar individu dalam rangka pencapaian tujuan. Dengan komunikasi diharapkan kekurangan atau ketidaktahuan dari individu dapat ditutupi oleh individu lain serta proses pelaksanaan organisasi dapat berjalan dengan baik tanpa adanya masalah yang sama di lakukan oleh individu yang sama. Untuk itu, dalam hal ini diperlukannya adanya komunikasi baik.

Judge & Robbins (2005) menjelaskan bahwa setidaknya ada unsur utama dari proses komunikasi antara lain:

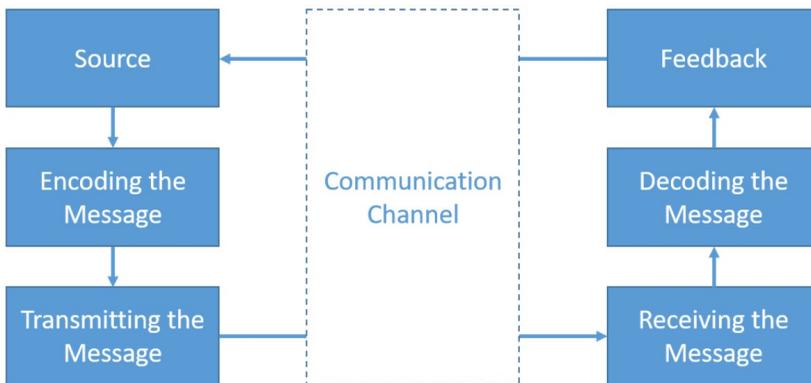
1. Pengirim (*sender*), yakni individu atau entitas yang memulai proses komunikasi dengan mengirim pesan kepada pihak lain.
2. Pengkodean (*encoding*), yakni proses di mana pesan yang ingin disampaikan oleh pengirim diubah menjadi format yang dapat dipahami oleh penerima. Dalam proses ini ditentukan kata-kata, gambar, simbol, intonasi, atau format komunikasi lainnya.
3. Pesan (*message*), yakni produk informasi yang ingin disampaikan oleh pengirim kepada penerima. Ini dapat berupa ucapan, gambar, gestur, ekspresi wajah, atau bentuk komunikasi lainnya.

4. Saluran (*channel*), yakni cara bagaimana pesan atau informasi dikirimkan dari pengirim ke penerima, melalui saluran formal atau informal.
5. Pemaknaan (*decoding*), yakni proses penerima menguraikan pesan yang diterima dari pengirim. Penerima mencoba untuk memahami pesan tersebut dengan mengubahnya dari format yang diterima menjadi informasi yang dapat dipahami.
6. Penerima (*receiver*), yakni individu/entitas yang menerima pesan dari pengirim. Tugas penerima adalah untuk menguraikan pesan yang diterima dan memahaminya.
7. Gangguan (*noise*), yakni hambatan komunikasi yang mengurangi kejelasan pesan. Gangguan dapat berupa perbedaan persepsi, kelebihan informasi, kesulitan pemaknaan, atau perbedaan budaya.
8. Umpan balik (*feedback*), yakni tanggapan yang diberikan oleh penerima kepada pengirim setelah menerima pesan. Proses ini membantu pengirim memahami sejauh mana pesan telah dimengerti dan apakah ada kebutuhan untuk klarifikasi atau komunikasi tambahan.

Adapun, menurut Hartini, et al. (2021: 321), bahwa proses komunikasi dapat dijelaskan sebagaimana berikut :

1. *Source*; merupakan pihak yang memiliki gagasan, pemikiran, atau informasi yang ingin disampaikan ke pihak lain.
2. *Encoding the Message*; merupakan proses mengubah gagasan, pemikiran, atau informasi menjadi bentuk simbol-simbol baik verbal atau non-verbal dengan tujuan untuk memindahkan pengertian/pemahaman dari pihak sumber ke pihak yang menjadi tujuan komunikasi.

3. *Transmitting the Message*; merupakan proses pemindahan gagasan, pemikiran, atau informasi dari pihak sumber ke pihak yang menjadi tujuan komunikasi melalui suatu saluran tertentu yang dianggap paling efektif untuk penyampaian gagasan, pemikiran, atau informasi tersebut.
4. *Receiving the Message*; merupakan proses penerimaan gagasan, pemikiran, atau informasi dari pihak sumber oleh pihak yang menjadi tujuan komunikasi melalui indera penerimaan yang dimiliki.
5. *Decoding the Message*; merupakan proses menerjemahkan simbol-simbol baik verbal atau non-verbal yang diterima menjadi gagasan, pemikiran, atau informasi yang dilakukan oleh pihak yang menjadi tujuan komunikasi.
6. *Feedback*; merupakan proses menanggapi gagasan, pemikiran, atau informasi yang disampaikan oleh pihak sumber yang dilakukan oleh pihak yang menjadi tujuan komunikasi.



**Gambar 8.2.** Proses Komunikasi

Sedangkan, kaitan komunikasi dalam kontekstual ilmu manajemen, dimana pada dasarnya komunikasi mempunyai peran kunci dalam manajemen dinamika tim. Ketika anggota tim dengan latar belakang, pengalaman, nilai, dan gaya kerja yang berbeda bekerja bersama, komunikasi yang efektif menjadi sangat penting. Ini termasuk pemahaman gaya komunikasi masing-masing anggota, sehingga informasi dapat disampaikan dan diterima dengan baik. Terdapat poin-poin penting dalam hubungan antara komunikasi dan dinamika kelompok:

1. Aktif Mendengarkan, dimana masing-masing anggota tim harus mampu mendengarkan dengan saksama dan memahami pandangan dan ide anggota tim lainnya.
2. Komunikasi Terbuka, dimana bahwa komunikasi yang terbuka memungkinkan anggota tim untuk berbagi pandangan mereka tanpa rasa takut. Ini mendukung pertukaran ide yang produktif dan menciptakan suasana kerja yang nyaman.
3. Peran Pemimpin, artinya bahwa pemimpin tim diharuskan memfasilitasi komunikasi yang efektif, memastikan bahwa semua anggota tim memiliki kesempatan untuk berbicara dan berkontribusi.

Sebagai Contoh, Anggota Tim A sangat terbuka dalam berbicara dan lebih suka komunikasi lisan. Di sisi lain, Anggota Tim B lebih suka komunikasi tertulis. Konflik muncul ketika Tim A tidak merespons dengan baik terhadap email yang dikirim oleh Tim B. Masalahnya adalah Tim A tidak membaca email dengan cermat dan memahami perspektif Tim B. Ini mengakibatkan ketegangan dan salah paham. Pemimpin tim harus mendekati situasi ini dengan memfasilitasi komunikasi yang lebih efektif dan mendorong penggunaan metode yang lebih sesuai dengan preferensi anggota tim.

## **8.4. Hubungan Antara Komunikasi, Konflik, dan Negosiasi**

### **8.4.1. Kaitan antara Konflik, Komunikasi, dan Negosiasi dalam Manajemen Tim.**

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa komunikasi yang efektif merupakan sebuah pondasi dari dinamika kelompok yang sukses. Dalam konteks dinamika kelompok, komunikasi melibatkan pertukaran informasi, ide, dan pandangan antar anggota tim. Hubungan komunikasi dengan dinamika kelompok adalah sebagai berikut:

1. Pembentukan Hubungan, artinya bahwa sebuah komunikasi yang baik membantu dalam membentuk hubungan positif antar anggota tim. Dimana saat anggota tim memahami satu sama lain melalui komunikasi yang efektif, mereka menjadi lebih dekat, yang mendukung kolaborasi dan kerja sama yang lebih baik.
2. Resolusi Konflik, dimana sebuah komunikasi yang baik juga membantu dalam penyelesaian konflik. Ketika perbedaan pendapat atau masalah tim muncul, anggota tim yang dapat berkomunikasi dengan baik cenderung lebih mampu meredakan konflik dan mencari solusi yang konstruktif.
3. Pengaruh dan Kepemimpinan, pada dasarnya komunikasi merupakan alat utama pemimpin dalam mempengaruhi timnya. Seorang pemimpin yang dapat berkomunikasi dengan baik dapat memberikan arahan yang jelas, memotivasi anggota tim, dan memoderasi diskusi.
4. Umpan Balik (*Feedback*), dimana sebuah komunikasi yang efektif mencakup pemberian dan penerimaan umpan balik. Umpan balik yang terstruktur dan jujur membantu anggota tim berkembang, dan juga mendukung perbaikan dalam dinamika kelompok.

Dilain pihak, bahwa konflik merupakan hasil alami dari perbedaan dalam kelompok, dan pengelolaan konflik adalah keterampilan kunci dalam dinamika kelompok. Hubungan antara konflik dan dinamika kelompok adalah sebagai berikut:

1. Peran Konstruktif, artinya bahwa konflik tidak selalu buruk. sehingga konflik yang dikelola dengan baik dapat berfungsi sebagai katalisator perubahan dan pemecahan masalah disuatu organisasi atau kelompok. Maka dinamika kelompok yang sehat memungkinkan anggota tim untuk membawa perbedaan pendapat dan ide yang dapat mengarah pada inovasi.
2. Manajemen Konflik, bagian penting dari manajemen dinamika kelompok adalah kemampuan anggota tim dan pemimpin tim untuk mengidentifikasi, mengelola, dan meredakan konflik sebelum menjadi destruktif. Ini melibatkan berbicara secara terbuka tentang perbedaan, mencari solusi bersama, dan menjaga konflik tetap di tingkat yang konstruktif.

Sedangkan, negosiasi yang merupakan suatu proses atau cara untuk mencapai kesepakatan antara anggota tim yang mungkin memiliki kepentingan yang bertentangan. Adapun hubungan antara negosiasi dan dinamika kelompok adalah sebagai berikut:

1. Resolusi Konflik, negosiasi pada dasarnya alat penting dalam penyelesaian konflik. Ketika anggota tim memiliki pandangan atau kepentingan yang berbeda, negosiasi dapat membantu mereka mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan, yang mendukung dinamika kelompok yang lebih baik.
2. Kesamaan Tujuan, negosiasi dapat membantu menemukan kesamaan tujuan di antara anggota tim yang mungkin memiliki perspektif yang berbeda. Proses negosiasi akan membantu

mengidentifikasi area di mana anggota tim dapat mencapai konsensus, yang memperkuat kerja sama.

Maka dari pemahaman tersebut di atas, dalam konteks dinamika kelompok, komunikasi, konflik, dan negosiasi merupakan keterampilan penting yang membentuk interaksi antar anggota tim. Pemimpin tim berperan dalam memfasilitasi komunikasi yang efektif, mengelola konflik, dan membimbing proses negosiasi, yang pada gilirannya membantu mencapai tujuan kelompok dengan lebih baik.

Maka pendapat saya, komunikasi, konflik, dan negosiasi saling berkaitan dalam menentukan dinamika sebuah organisasi. Komunikasi yang efektif mampu mencegah banyak konflik, namun ketika perbedaan muncul, konflik menjadi tak terhindarkan. Untuk menyelesaikan konflik tersebut, negosiasi menjadi instrumen penting yang memfasilitasi kesepakatan dan memperkuat kerja sama antar anggota. Secara keseluruhan, ketiga aspek ini ( komunikasi, konflik, negosiasi) bersama-sama memainkan peran vital dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif

Dalam konteks dinamika kelompok, hubungan antara komunikasi, konflik, dan negosiasi menjadi hal penting dalam membentuk interaksi dan perkembangan kelompok. Komunikasi yang efektif berperan dalam membangun pemahaman dan ikatan antar anggota kelompok, memfasilitasi pertukaran ide dan informasi. Namun, perbedaan pendapat dan nilai antar individu dalam kelompok dapat memunculkan konflik. Konflik ini jika dikelola dengan baik, dapat menjadi pemicu pertumbuhan kelompok dan perubahan positif. Di sinilah negosiasi memasuki peran, sebagai alat untuk menyelesaikan konflik, mencapai kesepakatan, dan mengarahkan dinamika kelompok ke arah yang lebih efektif dan harmonis. Dengan demikian, dalam dinamika kelompok, komunikasi yang baik menguatkan hubungan antar anggota kelompok, konflik yang dikelola dengan bijak membuka peluang perubahan

positif, dan negosiasi menjadi jembatan untuk mencapai kesepakatan yang memadai bagi semua anggota kelompok.

Contohnya di tempat saya bekerja yaitu sekolah, ada konflik antara beberapa guru yang ingin menggunakan ruang kelas atau fasilitas sekolah pada waktu yang bersamaan untuk kegiatan ekstrakurikuler atau proyek kelas masing-masing. Konflik semacam ini bisa diatasi melalui komunikasi terbuka, di mana para guru dapat berbagi informasi tentang kebutuhan dan tujuan kegiatan mereka.

Setelah pemahaman yang lebih baik terbentuk melalui komunikasi, proses negosiasi dapat dimulai. Para guru bisa mencoba mencapai kesepakatan tentang penggunaan bersama ruang kelas atau mencari solusi alternatif, seperti jadwal yang disesuaikan atau pembagian waktu yang adil. Dengan demikian, melalui komunikasi yang efektif dan negosiasi, konflik terkait alokasi sumber daya dapat diselesaikan secara kolaboratif, memastikan bahwa semua kegiatan di sekolah mendapatkan dukungan yang diperlukan tanpa mengorbankan kepentingan individu.

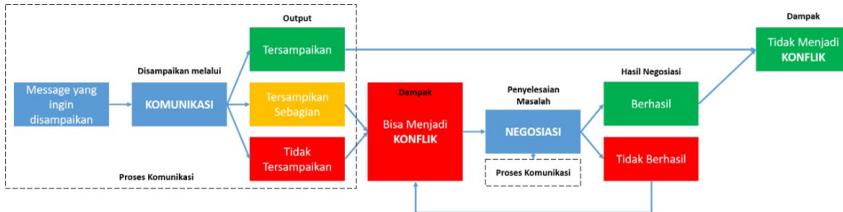
Maka dalam hal ini, hubungan antara komunikasi, konflik, dan negosiasi ialah komunikasi yang efektif memegang peran krusial dalam mencegah potensi konflik. Ketika informasi disampaikan dengan jelas dan tepat maka risiko salahpahaman antar individu dapat diminimalisir. Namun, tidak dapat dihindari bahwa perbedaan pandangan dan kepentingan antar individu atau kelompok dapat memunculkan konflik. Konflik, dalam konteks ini, dapat dianggap sebagai konsekuensi alami dari keragaman individu dalam interaksi manusia.

Adapun negosiasi ialah suatu bentuk dialog antar individu yang dapat berperan sebagai mekanisme penyelesaian konflik. Negosiasi seringkali diarahkan pada pencapaian kesepakatan yang saling menguntungkan, di mana kedua pihak dapat mempertahankan integritas dan kepentingannya. Penting untuk memahami bahwa

negosiasi memerlukan pendekatan rasional dan analitis. Mendengarkan dengan seksama, mengidentifikasi kepentingan bersama, dan mencari solusi yang meminimalkan ketidaksetujuan adalah langkah-langkah kunci.

Dengan demikian, komunikasi yang baik berfungsi sebagai pencegah konflik, sementara negosiasi ialah cara untuk menyelesaikan konflik yang muncul dengan menjaga integritas dan kepentingan masing-masing pihak.

Sehingga, hubungan antara komunikasi, konflik dan negosiasi ini membentuk landasan bagi pertumbuhan dan stabilitas dalam dinamika kelompok, di mana komunikasi yang baik memperkuat keterhubungan, konflik yang dikelola dengan bijak dapat membawa inovasi, dan negosiasi menjadi jalan menuju resolusi yang adil antar masing-masing pihak. Keterhubungan ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 8.3.** Hubungan antara komunikasi, konflik dan negosiasi

Berdasarkan gambar 6.3. di atas, dapat dijelaskan sebagaimana berikut ini :

1. Saat informasi atau kepentingan yang disampaikan oleh satu pihak ke pihak lain melalui proses komunikasi berjalan lancar yang pada akhirnya kepentingan para pihak dapat terpenuhi maka tidak akan menjadi suatu konflik.

2. Namun jika informasi atau kepentingan yang disampaikan oleh satu pihak ke pihak lain melalui proses komunikasi tidak berjalan lancar yang mana kepentingan para pihak tidak dapat terpenuhi maka dapat menjadi suatu konflik.
3. Negosiasi hadir untuk mencari solusi atau mencari jalan tengah dengan tujuan agar kepentingan para pihak dapat terpenuhi dengan terciptanya suatu kondisi yang *win-win* sehingga konflik diharapkan dapat terselesaikan.
4. Di dalam proses negosiasi yang berperan adalah proses komunikasi yang mana hasilnya dapat tercermin sebagaimana dijelaskan pada angka 1 dan 2. Apabila kondisi nomor 1 tercapai maka negosiasi selesai dan konflik dapat terselesaikan yang artinya proses komunikasi berhasil.
5. Namun jika hasil negosiasi terjadi kondisi nomor 2 maka proses negosiasi gagal dan harus diulang. Oleh sebab itu proses komunikasi yang menjadi konflik dan diselesaikan dengan negosiasi merupakan suatu siklus yang berhubungan dan dapat berulang dengan tujuan akhir kepentingan para pihak dapat terpenuhi

#### 8.4.2. Penyelesaian Konflik melalui Komunikasi dan Negosiasi

Konflik di tempat kerja adalah masalah umum yang sering muncul akibat perbedaan pendapat, nilai-nilai, atau tujuan antara karyawan. Komunikasi yang efektif dan negosiasi yang bijaksana dapat membantu mengatasi persoalan konflik. Dalam situasi ini, komunikasi yang baik adalah kunci untuk memahami perspektif masing-masing anggota tim, sementara negosiasi memungkinkan mereka mencapai kesepakatan yang memadai dan menghindari konflik lebih lanjut.

Contoh yang terjadi pada tempat kerja: Pada tim proyek di tempat kerja saya mengalami konflik yang berhubungan dengan pendekatan

yang berbeda terhadap manajemen waktu. Beberapa anggota tim ingin menerapkan metode manajemen waktu tertentu yang mereka yakini efektif, sementara yang lain merasa bahwa pendekatan mereka lebih baik. Konflik ini diatasi melalui pertemuan tim yang dipimpin oleh seorang mediator internal. Di pertemuan ini, melalui komunikasi terbuka dan negosiasi, anggota tim mencapai kesepakatan untuk mencoba metode manajemen waktu yang berbeda secara bergantian dan memantau hasilnya.

Menurut Sobirin (2023) mengatakan bahwa konflik adalah bagian tak terpisahkan dari kehidupan sebuah organisasi. Judge & Robbins (2005) menyebutkan bahwa

*“We can define conflict, then, as a process that begins when one party perceives another party has or is about to negatively affect something the first party cares about”.*

Dengan kata lain, konflik adalah hasil dari persepsi bahwa ada ketidakcocokan atau persaingan kepentingan antara dua pihak atau lebih, di mana salah satu pihak merasa bahwa kepentingannya terancam atau terbawa pengaruh buruk oleh tindakan atau niat pihak lain. Adapun kaitannya dinamika kelompok, bahwa organisasi terdiri dari individu yang memiliki berbagai macam perbedaan. Perbedaan tersebut seperti: latar belakang, budaya, etnis, motivasi, dan kepribadian. Dengan adanya berbagai perbedaan ini, seringkali orang berperilaku mementingkan kepentingan diri sendiri. Perilaku mementingkan diri sendiri berpotensi menyebabkan konflik (Sobirin, 2020). Di dalam kelompok, dengan adanya perbedaan tersebut memungkinkan akan menimbulkan konflik, yakni berasal dari perbedaan tujuan, perbedaan pemahaman, ketidaksepakatan atas suatu perilaku (Judge & Robbins, 2013).

Bagi manajemen konflik dapat bersifat bermanfaat (fungsional) jika dilakukan dengan manajemen konflik. Manajemen konflik adalah

upaya manajer untuk mengelola konflik agar tetap fungsional dan juga tidak menjadi disfungsional (Sobirin, 2020). Dalam kelompok yang memiliki perbedaan individu, manajemen konflik dapat menggunakan konflik tersebut untuk memberikan kesempatan para anggota untuk berpendapat dan bebas untuk mengkritik pendapat seseorang. Dengan adanya diskusi tersebut, kelompok dapat menyelesaikan masalah dengan solusi yang disepakati bersama (Judge & Robbins, 2013).

Dalam dunia kerja, pekerjaan yang di lakukan dalam sebuah tim, pastinya membutuhkan komunikasi yang baik, interaksi yang efektif antar individu, kesamaan visi atas tujuan dari pekerjaan yang dilakukan tim. Namun konflik dalam tim tidak bisa di hindari. Hal ini terjadi karena banyak hal, antara lain perbedaan latar belakang individu, pembagian tugas yang tidak *equal*, ataupun informasi yang di sampaikan tidak merata untuk di terima oleh seluruh anggota tim. Konflik yang tidak diselesaikan akan menghambat tujuan dari sebuah pekerjaan yang dilakukan oleh tim tersebut.

Di bawah ini, saya akan menjelaskan beberapa contoh konflik yang mungkin terjadi dan bagaimana komunikasi dan negosiasi dapat digunakan untuk mengatasinya:

#### 1. Konflik antara Tim dengan Prioritas yang Berbeda:

Personel yang bekerja di tim pengembangan perangkat lunak di Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan, dan tim keuangan memiliki prioritas yang berbeda. Tim pengembangan ingin fokus pada peningkatan fitur produk, sementara tim keuangan lebih mengutamakan pengendalian biaya.

Penyelesaian melalui Komunikasi:

- a) Pemimpin tim mengatur pertemuan antara kedua tim untuk membahas perbedaan prioritas.

- b) Anggota tim menyampaikan kepentingan dan tujuan masing-masing dengan jelas.
- c) Pihak-pihak yang berkonflik mencoba untuk memahami perspektif satu sama lain.
- d) Kedua tim menyusun rencana yang memadukan prioritas mereka dan merumuskan tujuan bersama yang dapat mereka capai.

Penyelesaian melalui Negosiasi:

- a) Tim pengembangan dan tim keuangan berunding untuk mencapai kesepakatan kompromi. Mereka mungkin sepakat untuk mengalokasikan anggaran tambahan untuk fitur tertentu sambil mempertahankan kendali biaya.
- b) Mereka menyusun jadwal yang mencakup waktu bagi tim pengembangan untuk bekerja pada peningkatan fitur dan waktu bagi tim keuangan untuk mengontrol biaya.
- c) Membuat mekanisme pemantauan untuk memastikan implementasi rencana berjalan sesuai kesepakatan.

## 2. Konflik antara Anggota Tim dengan Perbedaan Gaya Kerja:

Dalam tim, beberapa anggota lebih suka bekerja secara mandiri sementara yang lain lebih suka kolaborasi yang erat. Ini dapat menciptakan ketegangan dan ketidakcocokan dalam cara bekerja.

Penyelesaian melalui Komunikasi:

- a) Anggota tim menyadari perbedaan gaya kerja mereka melalui obrolan terbuka.

- b) Mereka memutuskan untuk berbicara tentang preferensi dan kebutuhan masing-masing.
- c) Anggota tim menciptakan perjanjian bersama tentang bagaimana mereka akan berkomunikasi dan bekerja bersama.

Penyelesaian melalui Negosiasi:

- a) Jika terjadi konflik, anggota tim duduk bersama untuk mencari solusi yang memadukan gaya kerja beragam.
- b) Mereka mungkin mengadakan pertemuan rutin di mana mereka berkolaborasi dan pertemuan lainnya di mana mereka dapat bekerja sendiri.
- c) Menyusun aturan dan prosedur yang memfasilitasi keberhasilan dalam berkolaborasi dan bekerja mandiri.

3. Konflik antara Divisi dengan Tujuan yang Berbeda:

Di Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan, berbagai divisi seperti pengembangan perangkat lunak dan keuangan mungkin memiliki tujuan yang berbeda, seperti pertumbuhan produk dan kontrol biaya.

Penyelesaian melalui Komunikasi:

- a) Pemimpin organisasi mengadakan pertemuan antar-divisi untuk membahas perbedaan tujuan.
- b) Setiap divisi menyampaikan visi dan kepentingan mereka.
- c) Diskusi dilakukan untuk memahami cara di mana setiap divisi dapat berkontribusi pada tujuan keseluruhan organisasi.

Penyelesaian melalui Negosiasi:

- a) Divisi-divisi berunding untuk mencapai kesepakatan tentang prioritas dan upaya bersama.
- b) Mereka menyusun rencana aksi yang mencakup tindakan yang akan diambil oleh setiap divisi untuk mencapai kesepakatan yang telah dicapai.
- c) Membuat mekanisme koordinasi antar-divisi dan pemantauan untuk memastikan implementasi rencana berjalan lancar.

Dalam semua situasi tersebut di atas, komunikasi yang terbuka adalah kunci. Pemahaman mendalam tentang perspektif satu sama lain membantu meredakan konflik awal. Negosiasi memainkan peran penting dalam mencapai kesepakatan yang memuaskan semua pihak dan menciptakan solusi yang berkelanjutan. Pemimpin tim dan organisasi memegang peran penting dalam memfasilitasi komunikasi dan negosiasi yang efektif. Selain itu, manajemen konflik yang baik membantu meredakan ketegangan dan mengarahkan tim atau divisi menuju solusi positif yang dapat mendukung tujuan organisasi.

Secara garis besar, bahwa konflik, komunikasi dan negosiasi merupakan satu kesatuan yang saling beririsan, sehingga dalam upaya manajemen konflik diharapkan dapat menimbulkan efek yang positif. Beberapa poin-poin yang penting yang harus dicatat dalam pembahasan ini sebagaimana berikut :

1. Komunikasi, dimana komunikasi yang efektif adalah elemen kunci dalam dinamika kelompok yang sehat. Ini melibatkan pertukaran informasi, ide, dan pandangan antara anggota kelompok. Komunikasi yang baik dapat memengaruhi cara anggota kelompok berinteraksi dan berkontribusi. Berikut adalah beberapa poin yang harus diperhatikan:

- a) Pemahaman Peran Komunikasi dalam Kelompok, dimana komunikasi adalah alat utama yang digunakan dalam berinteraksi dengan anggota kelompok. Misalnya, dalam proyek kelompok yang melibatkan beberapa departemen di perusahaan Anda, komunikasi yang efektif adalah kunci untuk memastikan semua tim bekerja dalam arah yang sama.
  - b) Sebagai contoh: apabila dalam proyek lintas departemen, bagian pemasaran perlu berkomunikasi dengan tim pengembangan produk dan departemen keuangan. Tanpa komunikasi yang baik, misalnya mengenai batasan anggaran, proyek ini bisa menjadi konflik dan tidak berhasil.
  - c) Kepentingan Aktif Mendengarkan, dimana anggota kelompok harus mendengarkan dengan saksama saat sesama anggota kelompok berbicara. Ini menunjukkan rasa hormat terhadap pendapat orang lain dan membantu mencegah ketidakpahaman.
  - d) Komunikasi Terbuka dan Jelas, bahwa komunikasi yang terbuka memungkinkan semua anggota kelompok untuk merasa nyaman menyampaikan ide, masalah, atau kekhawatiran mereka. Komunikasi jelas memastikan bahwa pesan disampaikan tanpa ambigu.
2. Konflik, dimana konflik dalam kelompok bisa muncul ketika anggota memiliki perbedaan pendapat, nilai, atau tujuan. Konflik itu sendiri bukan selalu negatif; jika dikelola dengan baik, konflik dapat menghasilkan solusi kreatif. Berikut adalah beberapa aspek konflik dalam konteks dinamika kelompok:

- a) Manajemen Konflik, dimana manajemen konflik adalah keterampilan penting dalam dinamika kelompok. Ini melibatkan kemampuan untuk mengidentifikasi sumber konflik, meredakan ketegangan, dan mencari solusi yang memuaskan semua pihak.
  - b) Sebagai contoh: dalam kelompok yang terdiri dari anggota dengan latar belakang yang berbeda, mungkin ada perbedaan pendapat tentang pendekatan yang akan diambil dalam suatu proyek. Manajemen konflik akan melibatkan mendengarkan perbedaan ini, mencari pemahaman bersama, dan mencapai kesepakatan yang memadai.
  - c) Peran Pemimpin, dimana pemimpin kelompok memiliki peran kunci dalam meredakan konflik dan memastikan bahwa konflik tidak merusak kerja sama. Mereka dapat berperan sebagai mediator yang membantu menyelesaikan perselisihan.
3. Negosiasi, dimana negosiasi merupakan suatu proses mencapai kesepakatan anggota kelompok yang memiliki kepentingan yang berbeda. Ini adalah cara untuk mengelola konflik dan mencapai tujuan bersama. Berikut adalah beberapa elemen penting dalam konteks dinamika kelompok:
- a) Resolusi Konflik, dimana negosiasi adalah alat yang efektif untuk meredakan konflik. Dalam situasi konflik, anggota kelompok bisa duduk bersama dan mencoba mencapai kesepakatan yang memuaskan semua pihak.
  - b) Sebagai contoh: dalam kelompok yang mengelola proyek bersama, konflik mungkin timbul terkait dengan bagaimana sumber daya dialokasikan. Melalui negosiasi,

kelompok dapat mencapai kesepakatan tentang alokasi sumber daya yang adil.

- c) Kesamaan Tujuan, dimana negosiasi bisa membantu anggota kelompok mengidentifikasi titik kesamaan dan merumuskan tujuan bersama. Ini menciptakan fokus yang kuat dan mengurangi konflik yang tidak perlu. Sebagai contoh: kelompok yang bertujuan untuk merancang produk baru, melalui negosiasi, anggota kelompok dapat mencapai kesepakatan tentang tujuan bersama, seperti jadwal peluncuran produk dan fitur utama.

Jadi, komunikasi, konflik, dan negosiasi adalah elemen-elemen penting dalam manajemen dinamika kelompok, yang saling terkait. Dengan pengelolaan yang baik dari ketiga elemen ini dapat membantu mencapai kerja sama yang efektif dalam kelompok.

---

## **BAB IX**

# **BUDAYA ORGANISASI**

## **SEBAGAI PROSES ORGANISASI**

Setiap kita mendirikan organisasi, maka suatu hal yang tidak bisa kita elakkan munculnya ikatan dalam berbagai hal termasuk perilaku setiap individu dalam organisasi yang kita dirikan. Misalnya, dalam perilaku, berbicara, berpakaian, upacara, serta segala hal tindak-tanduk baik tidak dan harus berbuat dalam hal-hal tertentu, dan lain-lain sebagainya. Perbedaan sifat, perilaku dan karakteristik yang dapat membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain itulah yang disebut budaya organisasi. Secara umum budaya organisasi sebagai *common understanding* (kebersamaan pengertian) para anggotanya untuk berperilaku sama, baik di luar maupun di dalam organisasinya.

### **9.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan kunci yang memengaruhi kinerja dan keberhasilan suatu organisasi. Budaya ini dapat memiliki dampak yang signifikan pada individu yang menjadi bagian dari organisasi tersebut. Budaya organisasi merujuk pada sistem nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang dibagikan oleh anggota organisasi. Ini adalah “cara kerja” yang diamini oleh anggota organisasi dan mencerminkan suasana dan etos kerja yang ada di dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, Menurut Schein (1985) budaya organisasi adalah “perekat” yang mengikat anggota organisasi bersama-sama dan memberikan mereka panduan tentang “apa yang harus dilakukan” dan “bagaimana cara melakukannya”.

Secara etimologis kata “budaya” atau “*culture*” dalam bahasa Inggris berasal dari bahasa Latin “*colere*” yang berarti “mengolah” atau “mengerjakan” sesuatu yang berkaitan dengan alam (*cultivation*). Dalam bahasa Indonesia, kata budaya (nominalisasi: kebudayaan) berasal dari bahasa Sanskerta “*buddhayah*” yaitu bentuk jamak dari kata *buddhi* (budi atau akal). Menurut Dewantara dalam Arief (2015) menjelaskan bahwa “budaya” atau “kebudayaan” (bahasa Jawa: *kabudayan*) mempunyai persamaan terminologi dengan kata “kultur” (dari bahasa Jerman), “*cultuur*” (dari bahasa Belanda), dan “*culture*” (dari bahasa Inggris) yang ke semuanya mempunyai arti hasil/buah dari peradaban manusia. Kata “kultur” tersebut (diadopsi secara utuh dalam bahasa Indonesia) berakar dari bahasa Latin “*cultura*”, perubahan dari “*colere*” yang berarti usaha untuk memelihara dan memajukan budi/akal/jiwa.

Menurut Sir Edward Burnett Tylor mengartikan budaya sebagai “keseluruhan kompleks yang meliputi pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan kemampuan serta kebiasaan lainnya yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat” (Reisinger, 2009). Pengertian lain menurut Koentjaraningrat (2009) mengartikan kebudayaan sebagai keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar. Adanya perbedaan budaya karena budaya bersifat dinamis dan selalu berevolusi sehingga perlu beragam pendekatan untuk memahami kebudayaan, antara lain dengan cara melakukan asimilasi, integrasi dan pemahaman lintas budaya.

Arti kata, bahwa budaya organisasi merupakan suatu ciri khas yang dimiliki oleh setiap organisasi yang dibentuk. Budaya ini juga yang menjadi cerminan dan mengatur perilaku yang disepakati di dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan komitmen bersama. Menurut Robbins (2008) budaya organisasi adalah makna bersama yang dianut oleh anggota anggota yang membedakan suatu

organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya Organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.

Hal ini sependapat dengan definisi budaya organisasi yang telah dikemukakan oleh Sarpin (1995) bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

Adapun Kreitner dan Kinicki (2008) yang mendefinisikan budaya organisasi biasanya digambarkan dalam arti yang sama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu berfungsi sebagai perekat yang menyatakan organisasi. Dari hal itu dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi yang terbentuk memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda karena perbedaan itu dapat juga dilatarbelakangi oleh lingkungan yang berbeda-beda pula. Selain dari lingkungan yang berbeda, tiap individu di dalam organisasi pun dapat menafsirkan budaya organisasinya secara berbeda dan acapkali perbedaan budaya di dalam organisasi dapat menjadi suatu sumber kekuatan tersendiri bagi organisasi.

Sehingga pada dasarnya budaya organisasi bukan hanya tentang aturan tertulis atau SOP yang diterapkan di suatu perusahaan. Lebih dari itu, budaya organisasi mencakup cara komunikasi antar anggota, cara mengambil keputusan, bagaimana seseorang dihargai atau diberi sanksi, serta bagaimana individu di dalamnya berinteraksi satu sama lain. Budaya ini dapat bersifat formal maupun informal dan seringkali

dibentuk oleh sejarah, misi, visi, dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi tersebut.

Menurut Jerald Greenberg (2011) mengatakan bahwa, "*we define organizational culture as a cognitive framework consisting of attitudes, values, behavioral norms, and expectations shared by organization members.*". Budaya organisasi merupakan kerangka kognitif dari sikap, nilai-nilai, norma-norma perilaku, dan harapan yang dibagikan oleh anggota dalam suatu organisasi. Ini mencakup keyakinan dasar yang menjadi landasan bersama yang mempengaruhi cara organisasi dan anggotanya beroperasi dan berinteraksi. Dengan kata lain, kerangka kognitif ini mencerminkan budaya organisasi yang membentuk cara organisasi tersebut berfungsi dan bagaimana anggotanya beradaptasi dengan nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam organisasi tersebut.

Adapun Schein (2016) mengatakan bahwa, "*Some of the most important and most invisible elements of an organizational culture are the shared basic assumptions that evolve about how things should be done, how the mission is to be achieved, how goals are to be met.*". Hal ini mengacu pada unsur-unsur budaya organisasi yang paling penting dan sering kali tidak terlihat, yaitu asumsi dasar yang diterima bersama yang berkembang dalam organisasi tentang cara menjalankan tugas, mencapai misi, dan memenuhi tujuan. Ini mencakup pandangan bersama tentang bagaimana hal-hal seharusnya dilakukan dan mengapa, yang membentuk inti dari budaya organisasi. Asumsi-asumsi ini memengaruhi cara karyawan berinteraksi, berpikir, dan bertindak, dan mereka sering menjadi dasar bagi nilai-nilai dan norma yang mendefinisikan identitas organisasi. Meskipun sering kali tidak terlihat secara eksplisit, asumsi-asumsi dasar ini memainkan peran kunci dalam membentuk budaya organisasi dan memengaruhi keputusan serta tindakan di dalamnya.

Kebiasaan-kebiasaan dalam menyelesaikan masalah, mengerjakan tugas dan kewajiban dalam organisasi, dan mencapai tujuan akan membentuk perilaku individu yang mirip atau menyerupai budaya organisasi. Sobirin (2023) menggambarkan pengaruh budaya terhadap perilaku dan perilaku terhadap budaya merupakan sebuah siklus yang terus bergulir tanpa henti meski prosesnya kadang begitu lambat. Budaya jelas berdampak terhadap individu dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, artinya budaya organisasi merupakan suatu hal abstrak yang memiliki nilai dan filosofi yang diyakini secara bersama-sama oleh anggota organisasi tersebut. Nilai dan filosofi tersebut menjadi salah satu dasar bagi seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi. Selain itu, menjadi karakteristik yang unik dan berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

## 9.2. Dasar-dasar Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, norma, kepercayaan, sikap, dan asumsi yang telah diterima secara luas oleh semua anggota dalam organisasi. Budaya ini mencerminkan pandangan kolektif dan cara organisasi tersebut memandang dunia sekitarnya serta cara anggotanya berinteraksi satu sama lain dan dengan pihak luar. Adapun Elemen-elemen dari budaya organisasi antara lain:

1. Nilai-nilai Inti (*Core Values*), dimana nilai-nilai ini adalah prinsip dasar yang sangat dihargai dalam sebuah organisasi. Mereka membentuk fondasi dari bagaimana anggota organisasi berperilaku dan membuat keputusan.
2. Ritual dan Ritus (*Rituals and Rites*), yakni sebuah aktivitas dan upacara yang diadakan oleh organisasi untuk merayakan pencapaian tertentu, atau sebagai cara untuk memperkuat nilai dan norma yang ada dalam organisasi.

3. Simbol (*Symbols*), dimana simbol-simbol seperti logo, slogan, dan desain kantor bisa merepresentasikan budaya organisasi dan membantu dalam memperkuat identitas korporat.
4. Cerita dan Mitos (*Stories and Myths*), merupakan kisah-kisah yang diceritakan dalam organisasi yang sering kali mewakili sejarah organisasi, orang-orang penting di dalamnya, dan pencapaian besar yang telah dilakukan.
5. Bahasa (*Language*), bahwasannya setiap organisasi mungkin mengembangkan jargon ataupun terminologi khusus yang digunakan dalam komunikasi sehari-hari yang menjadi bagian dari budaya mereka.

Dalam dunia kerja, budaya organisasi biasanya digunakan sebagai “alat” oleh pimpinan tinggi suatu organisasi untuk menggerakkan dan menetapkan perilaku-perilaku yang harus tercermin dalam sikap dan kinerja tiap individu di dalam masing-masing organisasi. Untuk itu, budaya organisasi di dalam suatu perusahaan atau organisasi biasanya dibentuk minimal memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Meningkatkan rasa kepemilikan pada setiap individu di dalam organisasi sehingga dapat mempererat hubungan dan loyalitas bagi seluruh anggotanya.
2. Sebagai alat untuk mengorganisir atau mengatur nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi agar bisa menjadi batasan-batasan yang harus dipahami dan ditaati oleh seluruh anggota organisasi.
3. Meningkatkan kekuatan organisasi melalui nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam budaya organisasi tersebut sehingga dapat menjadi pedoman dan standar dalam bertindak laku dan tutur kata serta kinerja para anggotanya.

4. Mengontrol perilaku setiap anggotanya baik di dalam maupun di luar lingkungan organisasi sehingga dapat memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggotanya.
5. Mendorong kinerja anggota organisasi agar selalu terus ditingkatkan performa kinerjanya, baik kinerja dalam jangka pendek maupun kinerja dalam jangka Panjang dan mendorong para anggotanya agar lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadinya.
6. Menentukan tujuan organisasi karena budaya organisasi merupakan suatu penjabaran dari visi misi yang ingin dicapai oleh organisasi baik untuk rencana yang ingin dicapai dalam jangka pendek maupun rencana jangka panjang.

Artinya, kata budaya dalam budaya organisasi secara dominan dapat memainkan peran penting dalam organisasi menurut Greenberg dan Baron dalam Tewel, et al. (2017: 24), yaitu:

1. *Culture provides a sense of identity*, yakni berperan dalam memberikan rasa identitas dari suatu organisasi;
2. *Culture generates commitment to the organization's mission*, yakni mempunyai peran menghasilkan komitmen pencapaian tujuan/misi organisasi dan karyawan tidak lagi berpikir untuk kepentingan dirinya sendiri;
3. *Culture clarifies and reinforces standard of behavior*, yakni berperan dalam memperjelas dan menguatkan norma-norma perilaku di dalam organisasi.

Pascale dalam Kolb, Rubin dan Osland sebagaimana dikutip dari Hartini, et al (2011: 267) mengemukakan ada empat fungsi budaya organisasi, yaitu:

1. Berperan sebagai pembeda suatu organisasi dengan organisasi lainnya;
2. Menimbulkan atau berperan sebagai identitas bagi para pekerjanya;
3. Berperan dalam tercapainya tujuan bersama dibandingkan kepentingan individu;
4. Menjaga stabilitas sosial dalam organisasi.

Selanjutnya menurut Robbins dan Judge dalam Tewel, et al. (2017: 22) terdapat lima fungsi budaya dalam organisasi, yaitu:

1. Berperan sebagai tapal batas, menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan lain;
2. Memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi;
3. Mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang;
4. Sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan rambu-rambu norma bagi para karyawan;
5. Mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Sementara itu, menurut Basuki dalam Hartini, et al (2011: 269) budaya organisasi memiliki manfaat yang banyak bagi organisasi itu sendiri. Secara garis besar, manfaat adanya budaya organisasi yaitu:

1. Manfaat terhadap organisasi.
2. Manfaat terhadap pengembangan organisasi.

3. Manfaat terhadap pengembangan sumber daya manusia.
4. Manfaat terhadap pengembangan usaha.
5. Manfaat terhadap pelanggan.

Dari berbagai literatur yang ada, setidaknya ada beberapa teori budaya organisasi menurut para ahli, antara lain :

1. Teori Pendekatan Simbolik – Interpretatif

Teori ini dikemukakan Pacanowsky & Trujillo menyatakan bahwa ada tiga asumsi dasar dalam teori budaya organisasi :

- a) Anggota organisasi menciptakan dan memelihara rasa bersama terhadap reabilitas organisasi
- b) Penggunaan dan interpretasi simbol menjadi peranan yang penting
- c) Berbagai organisasi memiliki budaya yang berbeda

2. Teori Teori Sosialisasi

Teori yang dikemukakan oleh Schien yang berpendapat bahwa individu yang tergabung dalam organisasi akan mengalami proses sosialisasi. Pada proses ini individu akan belajar berkomunikasi dan memahami nilai, asumsi dan norma yang mendefinisikan sebuah budaya organisasi.

Dalam teori-teori tersebut, dijelaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang terhadap perilaku individu, baik pengaruh yang positif maupun pengaruh negative.

3. Teori Elemen

Teori yang dikembangkan oleh Terrence Deal dan Allen Kennedy (1982) mengungkapkan bahwa terdapat lima elemen

budaya organisasi yaitu:(1) Lingkungan bisnis; (2) Nilai-nilai, (3) Kepahlawanan, (4) Ritual; dan (5) Jaringan budaya.

Elemen organisasi ini bekerja dalam membantu individu dalam menyesuaikan diri di dalam budaya di suatu organisasi.

#### 4. Teori Zona Keseimbangan

Teori yang dikemukakan oleh Schien, dimana Teori ini membagi tingkatan budaya menjadi tiga, yakni:

- Tingkat artifisial, yang terdiri dari artefak dan simbol-simbol yang dapat diamati, seperti logo, pakaian, dan dekorasi.
- Tingkat perilaku, yang terdiri dari pola perilaku yang dipelajari yang dibagikan oleh anggota organisasi, seperti cara berkomunikasi dan cara menyelesaikan masalah.
- Tingkat keyakinan dan nilai, yang terdiri dari keyakinan dan nilai-nilai yang mendasari perilaku anggota organisasi, seperti keyakinan tentang bagaimana organisasi seharusnya beroperasi dan nilai-nilai yang dihargai oleh organisasi.

#### 5. Teori Kerja Nilai Bersaing

Teori yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (2006) Teori ini membagi budaya organisasi menjadi 4 tipe, yakni:

- a) Kultus kinerja, yang menekankan pada pencapaian, persaingan, dan keunggulan.
- b) Kultus tim, yang menekankan pada kerja sama, kebersamaan, dan hubungan antarpribadi.

- c) Kultus keluarga, yang menekankan pada keamanan, kenyamanan, dan kekeluargaan.
- d) Kultus demokrasi, yang menekankan pada kreativitas, inovasi, dan pengambilan risiko.

Dari beberapa teori mengenai budaya organisasi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan berbagai gagasan, pola pikir dan tingkah laku yang akan menjadi pegangan dan dijalankan oleh individu di dalam organisasi yang berguna untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi.

### **9.3. Dampak Budaya Organisasi**

Seperti yang telah diterangkan, Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Suatu sikap deskriptif anggota bukan seperti kepuasan kerja yang lebih bersifat evaluatif. Semua anggota akan mendapatkan berbagai informasi, saling membantu pencapaian suatu target, pengembangan keahlian, dan melatih jiwa kepemimpinan untuk dapat tercapai tujuan organisasi. Maka dalam kaitan itu, tentunya akan terdapat dampak budaya tersebut terhadap individu dan kelompok dalam organisasi, baik positif maupun negatif.

Dampak positif budaya organisasi terhadap individu organisasi, diantaranya :

1. Peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang dianggap mendukung nilai-nilai individu atau anggota organisasi mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.
2. Peningkatan Inovasi. Budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi mampu menciptakan kemampuan para anggota organisasi dalam mengatasi tantangan dan perubahan.

3. Peningkatan efektivitas dalam bekerja. Budaya organisasi yang komunikatif mampu memberikan dampak kepada individu untuk meningkatkan efektivitas kerja dan meningkatkan hubungan antar individu.
4. Peningkatan kepuasan kerja dan kesejahteraan hidup. Budaya organisasi yang mendukung *work-life balance* dianggap mampu meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan hidup anggota organisasi.
5. Peningkatan komitmen. Budaya organisasi yang memberikan pengakuan dan penghargaan atas kontribusi karyawan mampu meningkatkan motivasi dan rasa memiliki terhadap organisasi

Adapun pengaruh negatif budaya organisasi terhadap individu organisasi, diantaranya :

1. Penurunan motivasi. Budaya organisasi yang tidak mendukung pertumbuhan dan perkembangan anggota organisasi dapat menyebabkan motivasi dan kinerja rendah. Karyawan kehilangan motivasi untuk berkontribusi secara maksimal apabila budaya dalam organisasi tidak mendukung pengembangan dan memberikan penghargaan bagi karyawan.
2. Peningkatan stres. Budaya organisasi yang memberikan tekanan berlebih dan menetapkan kinerja yang kurang realistis mampu meningkatkan stress pada karyawan.
3. Peningkatan ketidakpuasan dalam bekerja. Budaya organisasi yang tidak mempromosikan kesetaraan dan keadilan akan mengakibatkan ketidakpuasan karyawan sehingga menciptakan lingkungan yang tidak sehat.
4. Peningkatan konflik. Budaya organisasi yang kurang mendukung komunikasi yang terbuka dan transparan

cenderung mengakibatkan munculnya berbagai konflik dan kesalahpahaman antar anggotanya.

5. Peningkatan *turnover* atau pergantian karyawan. Budaya organisasi yang tidak memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan karyawannya mampu mengakibatkan tingginya tingkat pergantian karyawan.
6. Resistensi terhadap perubahan
7. Ketidakpastian dan kecemasan. Budaya Organisasi yang tidak memberikan arah yang jelas, meningkatkan kecemasan pada karyawan yang mengakibatkan turunnya kesejahteraan mental

Artinya bahwa budaya organisasi sangat memengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi, keputusan, dan menanggapi perubahan. Sebuah budaya yang mendukung dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kolaborasi tim, sementara budaya yang *toxic* atau tidak mendukung dapat menyebabkan stres, konflik, dan rendahnya komitmen. Sehingga dalam hal ini, jika perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik maka kepuasan kerja akan menjadi tinggi dan berdampak pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, jika budaya organisasi tidak sehat maka hal itu akan memicu penurunan kinerja individu anggota organisasi yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Secara singkat bahwa dampak budaya organisasi terhadap individu mencakup poin-poin sebagaimana berikut :

1. Norma dan etika. Budaya organisasi menciptakan norma yang membentuk perilaku individu. Etika organisasi mempengaruhi tindakan individu di dalam organisasi.
2. Motivasi. Budaya Organisasi mempengaruhi motivasi individu

3. Komunikasi dan kolaborasi. Budaya organisasi mempengaruhi cara individu berkomunikasi dan berkolaborasi.
4. Adaptasi dan fleksibilitas. Budaya organisasi yang fleksibel dan adaptif mendorong individu untuk meningkatkan adaptasi

Namun demikian, budaya organisasi tidak dengan mudah begitu saja memberi pengaruhnya kepada individu dalam organisasi, terdapat beberapa faktor yang turut mempengaruhi :

1. Nilai nilai yang dimiliki individu yang mempengaruhi reaksi individu terhadap penerimaan budaya organisasi. Apabila budaya organisasi sejalan dengan nilai pribadinya, maka individu akan semakin nyaman dalam mengikuti budaya organisasi.
2. Kepribadian individu yang adaptif memiliki kecenderungan mudah untuk beradaptasi dengan budaya organisasi.
3. Periode atau lama waktu bekerja dalam suatu organisasi, semakin lama individu bekerja dalam satu organisasi, semakin mudah untuk menyesuaikan dengan budaya yang ada dalam organisasi.

Menurut Sulistiowati et al. (2022), karakteristik individu, budaya organisasi, dan perilaku individu memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini menjelaskan bahwasanya budaya yang kuat, serta didukung dengan adanya karakteristik individu yang baik, maka hal ini akan meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja. Jika pegawai telah memiliki kinerja yang tinggi dalam bekerja, maka hal ini secara tidak langsung akan memberikan dampak pada hasil hasil kerja pegawai yang optimal. Adapun secara umum dampak dari budaya organisasi terhadap individu yakni :

## 1. Perilaku Individu

Budaya organisasi dapat memiliki dampak besar pada perilaku individu dalam organisasi. Misalnya, jika sebuah organisasi memiliki budaya yang mendorong inovasi dan kreativitas, individu cenderung lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan berani mengambil risiko. Sebaliknya, dalam organisasi yang memiliki budaya yang konservatif dan hierarkis, individu mungkin lebih cenderung untuk mengikuti aturan dan prosedur yang ada.

## 2. Motivasi

Budaya organisasi dapat berdampak signifikan pada motivasi individu. Jika budaya organisasi menekankan prestasi, pengembangan diri, dan tanggung jawab pribadi, individu cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan dan berkinerja tinggi. Sebaliknya, budaya yang kurang mendukung pengakuan dan penghargaan bagi prestasi individu dapat menyebabkan rendahnya motivasi.

## 3. Kepuasan Kerja

Budaya organisasi juga memengaruhi kepuasan kerja individu. Jika budaya organisasi menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, inklusif, dan mendukung keseimbangan kehidupan kerja-pribadi, individu cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, dalam organisasi dengan budaya yang toksik atau konflik, tingkat kepuasan kerja bisa rendah.

## 4. Perkembangan Karier

Budaya organisasi dapat memengaruhi perkembangan karir individu. Organisasi yang mendorong pengembangan keterampilan dan memberikan peluang untuk pertumbuhan karir

cenderung menghasilkan individu yang lebih terampil dan berkualifikasi. Sebaliknya, dalam organisasi yang kurang mendukung perkembangan karier, individu mungkin merasa terhambat dalam kemajuan karier mereka.

#### 5. Komitmen Terhadap Organisasi

Budaya organisasi juga berdampak pada tingkat komitmen individu terhadap organisasi. Budaya yang mendukung nilai-nilai yang sejalan dengan nilai individu, seperti etika kerja atau keberlanjutan, cenderung menghasilkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Sebaliknya, budaya yang bertentangan dengan nilai-nilai individu mungkin menghasilkan tingkat komitmen yang lebih rendah.

Dilain pihak, budaya organisasi bukan hanya berdampak pada individu saja, namun juga akan terkait pada dampak bagi perusahaan. Sebagai contoh

Kasus 1 : budaya organisasi yang positif, sebagaimana berikut :

PT. XYZ adalah sebuah perusahaan teknologi yang memiliki budaya organisasi yang positif. Budaya organisasi tersebut menekankan pada kerja keras, inovasi, dan kerja tim. Perusahaan ini memiliki nilai-nilai utama yang meliputi:

1. Kepuasan pelanggan, dimana perusahaan ini berkomitmen untuk memberikan kepuasan pelanggan yang tinggi.
2. Inovasi, dimana Perusahaan ini mendorong karyawan untuk berinovasi dan menciptakan produk dan layanan baru.
3. Kerja tim, dimana perusahaan ini menekankan pentingnya kerja tim dan kolaborasi dalam mencapai tujuan.

Budaya organisasi yang positif ini telah berdampak positif pada kinerja perusahaan. Perusahaan ini telah tumbuh pesat dalam beberapa tahun terakhir dan menjadi salah satu perusahaan teknologi terkemuka di Indonesia.

Kasus 2 : budaya organisasi yang negatif , sebagaimana berikut :

PT. ABC adalah sebuah perusahaan manufaktur yang memiliki budaya organisasi yang negatif. Budaya organisasi tersebut menekankan pada hierarki dan kekuasaan. Perusahaan ini memiliki nilai-nilai utama yang meliputi:

1. Kekuasaan, dimana perusahaan ini percaya bahwa kekuasaan adalah kunci untuk mencapai kesuksesan.
2. Kepatuhan, dimana perusahaan ini mengharapkan karyawan untuk mematuhi perintah tanpa pertanyaan.
3. Konservasi, dimana perusahaan ini tidak mendorong karyawan untuk berinovasi atau mengambil risiko.

Budaya organisasi yang negatif ini telah berdampak negatif pada kinerja perusahaan. Perusahaan ini mengalami penurunan kinerja dalam beberapa tahun terakhir.

Artinya bahwa budaya organisasi terhadap organisasi, meliputi berbagai dampak, yakni:

1. Kinerja organisasi. Budaya organisasi yang mendukung nilai nilai yang sejalan dengan strategi organisasi, meningkatkan kinerja secara keseluruhan.
2. Inovasi dan adaptabilitas. Budaya organisasi yang mendukung inovasi dapat membantu organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

3. Reputasi organisasi. Budaya organisasi mencerminkan nilai nilai yang mampu meningkatkan citra dan reputasi organisasi.
4. Retensi karyawan. Budaya organisasi yang positif dan mendukung kesejahteraan karyawan cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang tinggi karena karyawan merasa dihargai di dalam sebuah organisasi.

Menurut Gibson et al., (Sutanto, 2002: 122) membedakan budaya yang kuat dan lemah. Dimana budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin pada perilaku karyawan. Semakin besar nilai-nilai yang dapat diterima karyawan, semakin kuat budaya organisasi, sehingga semakin tampak pengaruhnya pada perilaku karyawan. Budaya yang kuat terbentuk karena nilai-nilai dan gaya kepemimpinan yang kuat. Sebaliknya dengan budaya lemah. Adapun menurut Suyono (2004: 55) mengungkapkan beberapa faktor untuk menumbuhkan budaya organisasi yaitu:

1. Kepemimpinan,

Pemimpin sangat mempengaruhi implementasi dan perkembangan budaya di suatu perusahaan. Faktor-faktor yang berhubungan dengan pemimpin yaitu (1) gaya kepemimpinan: tidak kompetitif dan bukan pemimpin sejati (2) aktivitas kerja: ceroboh, cenderung menggampangkan sesuatu dan bergaya sok sibuk (3) aktivitas sosial: *low profile*, ketertiban sosial tinggi, bergantung pada kelompok dan mohon petunjuk (4) gaya kerja: birokratis, cenderung berpikir teoritis, kurang praktis, cenderung mengabaikan detail pekerjaan (5) ketaatan: cenderung menjadi pembangkang (6) arah kerja: berpikiran sempit dan ambisius

2. Komunikasi

Komunikasi dalam organisasi memiliki peran penting dalam menumbuhkan budaya kerja. Seperti yang dikemukakan Suyono

(2004: 55) komunikasi dimaksudkan untuk menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi. Dengan komunikasi yang baik, perbedaan budaya yang dibawa masing-masing individu yang berbeda latar belakang akan mengalami integrasi persamaan tujuan organisasi. Komunikasi berfungsi untuk instruktif, informatif, mempengaruhi, dan evaluatif. Dengan komunikasi yang baik akan dapat diselesaikan perbedaan-perbedaan yang ada antara individu, kelompok dan atasan.

### 3. Motivasi

Motivasi merupakan faktor penting dalam menumbuhkan budaya dalam perusahaan, untuk mencapai hal tersebut pemimpin perlu memotivasi karyawan sesuai dengan kebutuhan mereka. Karena perbedaan keinginan dari masing-masing dari dampak Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, individu akan berpengaruh pada benturan budaya. Pimpinan memberikan motivasi pada karyawan, karena dengan budaya perusahaan yang kuat berarti karyawan dalam perusahaan mempunyai banyak nilai-nilai yang diyakini bersama. Hal ini menyebabkan lingkungan kerja yang nyaman sehingga karyawan merasa mendapat komitmen, dihargai, dan loyal pada yang pada akhirnya mendorong karyawan semakin giat.



### **Gambar 9.1.** Dampak Budaya Organisasi

Adapun pada dasarnya terdapat beberapa teori budaya organisasi yang dapat digunakan untuk memahami pengaruh budaya terhadap perilaku individu dan kelompok di organisasi, antara lain:

1. Teori asumsi dasar (*basic assumptions theory*) oleh Edgar Schein. Teori ini menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga tingkatan, yaitu:
  - a) Asumsi dasar (*basic assumptions*) adalah keyakinan dan nilai-nilai yang paling dalam yang tidak disadari oleh anggota organisasi.
  - b) Pandangan dunia (*worldviews*) adalah keyakinan dan nilai-nilai yang lebih sadar dan dapat dikomunikasikan.
  - c) Norma perilaku (*behavioral norms*) adalah perilaku yang diharapkan dari anggota organisasi.
2. Teori nilai-nilai (*value theory*) oleh Terrence Deal dan Allen Kennedy. Teori ini menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari lima nilai utama, yaitu:
  - a) Inovasi (*innovation*)
  - b) Performa (*performance*)
  - c) Kepuasan (*satisfaction*)
  - d) Stabilitas (*stability*)
  - e) Kemanusiaan (*humanity*)
3. Teori kekuatan (*power culture theory*) oleh David Thomas. Teori ini menyatakan bahwa budaya organisasi dapat dikategorikan menjadi tiga jenis, yaitu:

- a) Kekuatan yang kuat (*strong power*)
- b) Kekuatan yang sedang (*moderate power*)
- c) Kekuatan yang lemah (*weak power*)

## **BAB X**

### **PERILAKU ORGANISASI LINTAS BUDAYA**

#### **10.1. Pengertian dan Konsep Lintas Budaya**

##### **10.1.1. Pengertian Lintas Budaya**

Secara umum, bahwa istilah lintas budaya (*cross-cultural*) sering digunakan untuk menjabarkan situasi ketika sebuah budaya dihadapkan dengan budaya lain dan keduanya saling memberikan pengaruh dan dampak baik positif maupun negatif, contoh : lintas budaya pada kegiatan wisata, di mana wisatawan dipastikan melakukan interaksi dan memberikan dampak baik positif maupun negatif kepada masyarakat setempat. Pemahaman lintas budaya menciptakan kemampuan untuk menentukan mana yang tepat dan mana yang dapat diterima oleh budaya lain. Pemahaman lintas budaya menjadikan manusia dapat berkomunikasi dengan baik dan pada akhirnya, pemahaman lintas budaya dapat mempererat ikatan manusia dengan manusia lain serta memberikan keunikan pada diri manusia dan masyarakat. Dengan berbagi pengalaman dan pengetahuan, saling memahami dan melengkapi melalui lintas budaya akan tercipta perdamaian dan harmonisasi kehidupan. Pemahaman lintas budaya diperlukan oleh orang-orang yang dalam pekerjaan sehari-harinya selalu berhubungan dengan orang-orang yang berasal dari budaya lain atau budaya yang berbeda. Hill (2006) mendefinisikan pemahaman lintas budaya sebagai suatu kombinasi antara pengetahuan tentang budaya lain pada tingkat kognitif, dengan seperangkat sikap pada tingkat afektif. Adapun Heyward (2002) mendefinisikan literasi lintas budaya sebagai kompetensi, pemahaman, sikap, penguasaan bahasa,

partisipasi dan identitas yang diperlukan untuk keterlibatan lintas-budaya yang efektif.

Menurut Thomas dan Elly (1996) Lintas budaya merujuk pada proses interaksi atau keterlibatan antar individu yang memiliki latar budaya yang berbeda. Interaksi yang dimaksud dapat terjadi dalam organisasi, Masyarakat, atau hubungan yang lebih luas. Lintas budaya dalam organisasi mencakup beberapa hal seperti perbedaan nilai, norma, Bahasa, keyakinan dan cara berkomunikasi dalam organisasi.

Adapun, lintas budaya sebagai ilmu merupakan bidang studi yang mempelajari cara interaksi, komunikasi dan kerja sama orang yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda. Sehingga keragaman budaya dan pengaruhnya terhadap perilaku manusia menimbulkan apa yang disebut dengan konsep budaya. Setidaknya ada beberapa model atau arus yang terkenal dalam studi lintas budaya, seperti:

#### 1. Model Budaya oleh Geert Hofstede

Menurut Hofstede, et al.(2010) mengidentifikasi setidaknya ada lima dimensi budaya yang memengaruhi perilaku individu dan organisasi:

- a) Ketidaksetaraan Kekuasaan (*Power Distance*), dimana dimensi ini menggambarkan sejauh mana masyarakat dalam suatu budaya menerima ketidaksetaraan dalam distribusi kekuasaan dan otoritas.
- b) Individualisme vs. Kolektivisme, dimana dimensi ini menyelidiki tingkat individualisme versus kolektivisme dalam budaya. Budaya yang lebih individualis cenderung menekankan kemandirian individu, sementara yang lebih kolektifis menekankan keterkaitan sosial dan kerja sama.

- c) Masculinitas vs. Feminitas, dimana dimensi ini berupaya menggambarkan sejauh mana budaya mengedepankan nilai-nilai maskulin (misalnya, ambisi dan persaingan) atau nilai-nilai feminin (misalnya, kerja sama dan perawatan).
- d) Jarak Terhadap Ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance*), dimana dimensi ini berupaya menilai sejauh mana budaya menghindari ketidakpastian dan memiliki aturan yang ketat dalam mengelola ketidakpastian.
- e) Orientasi jangka waktu (*Long-Term Orientation*), dimana dimensi ini berupaya menggambarkan sejauh mana budaya fokus pada nilai-nilai jangka panjang, seperti ketekunan dan penghematan, dibandingkan dengan orientasi jangka pendek, seperti pencapaian cepat..

## 2. Model Budaya oleh Edward T. Hall:

Menurut Hall (1976) bahwa model ini membandingkan budaya dengan penggambaran “gunung es”, di mana sebagian besar budaya (keyakinan, nilai, pemikiran) tidak terlihat dan hanya sebagian kecil (perilaku, bahasa, simbol) yang terlihat.

## 3. Model Budaya oleh Lewis

Menurut Lewis (2006), membagi budaya berdasarkan tiga kategori dari cara orang dalam berinteraksi dan berkomunikasi, yakni: *Linear-active*, *Multi-active*, dan *Reactive*.

### 10.1.2. Konsep dan Teori Lintas Budaya

Untuk memahami konsep lintas budaya, secara umum bahwa lintas budaya terdiri dari beberapa hal, diantaranya :

1. Diversitas budaya, hal ini mencakup keragaman aspek aspek Bahasa, nilai, norma, tradisi, dan agama.
2. Komunikasi lintas budaya yang melibatkan pemahaman dan kemampuan komunikasi yang efektif antar individu dan kelompok dari budaya yang berbeda.
3. Stereotip dan prasangka terhadap suatu budaya tertentu dapat menjadi hambatan untuk berkolaborasi lintas budaya
4. Adaptasi dan integrasi, yakni kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap budaya lain dan mampu mengintegrasikan diri ke dalam lingkungan tersebut.
5. Kesadaran budaya, yakni sebuah kemampuan untuk menyadari dan mengenali keragaman budaya dan memahami keragaman ini akan mempengaruhi interaksi dan dinamika sosial.

Lintas budaya pada dasarnya merujuk pada sebuah interaksi dan komunikasi antara orang-orang yang berbeda satu sama lain dalam hal budaya. Adapun teori lintas budaya bertujuan untuk memahami bagaimana orang-orang dari berbagai negara dan budaya berinteraksi, berkomunikasi, dan merasakan dunia di sekitar mereka. Menurut Reisinger dalam R. Kusherdyana (2020: 1.37) terdapat beberapa teori lintas budaya, yaitu:

1. *Communication Resourcefulness Theory* (CRT) yang mengacu pada kemampuan individu secara kognitif (pengetahuan), afektif (motivasi) dan perilaku (keterampilan) agar dapat berkomunikasi dengan tepat dan efektif dalam berbagai situasi sosial.
2. *Episode Representation Theory* (ERT) yang mengacu pada asumsi bahwa mereka yang terlibat dalam pertemuan antar

budaya akan berbeda dalam episode sosial (keterlibatan, keramahan, kepercayaan diri, dll.).

3. *Expectation Theory* (ET) yang berasumsi bahwa komunikasi dan perilaku sosial dipengaruhi oleh harapan orang tentang perilaku orang lain.
4. *Cultural Identity Negotiation Theory* (CINT) yang mengacu pada komunikasi di antara orang-orang yang berasal dari identitas budaya yang berbeda.
5. *Meaning of Meaning Theory* yang berasumsi bahwa kesalahpahaman terjadi ketika orang berasumsi bahwa kata-kata memiliki hubungan langsung dengan referensi mereka.
6. *Network Theory in Intercultural Communication* berasal dari Teori Jaringan Sosial, yang berpendapat bahwa individu tertanam dalam struktur atau jaringan hubungan sosial.
7. *Taxonomic Approach* (TA) yang bertumpu pada persamaan dan perbedaan di antara para peserta dalam komunikasi.
8. *Anxiety/Uncertainty Management Theory* (AUMT) yang berasumsi bahwa adanya ketidakpastian dan kecemasan tingkat tinggi (terutama di awal) jika perbedaan budayanya tinggi. Teori ini dikemukakan oleh William Gudykunst, dimana bahwa kecemasan dan ketidakpastian adalah dasar penyebab dari kegagalan komunikasi pada situasi antar kelompok. Kecemasan dan ketidakpastian sebagai penyebab kegagalan komunikasi. Adapun kecemasan itu dibagi menjadi dua kelompok, yakni; (1) Kecemasan yang bersifat afeksi suatu emosi ; dan (2) Ketidakpastian yang bersifat kognitif.

9. *Stranger Theory*, yang berasumsi bahwa orang asing cenderung lebih memperhatikan dan membuat stereotip terhadap anggota masyarakat lokal.
10. *Face-Negotiation Theory*, yang berasumsi bahwa ketika orang dengan latar belakang budaya yang berbeda bertemu untuk pertama kalinya, maka mereka akan cenderung merasa ketidakpastian dan kecemasan. Teori ini dikemukakan oleh Stella Ting Toomey yang berasumsi bahwa orang-orang dalam setiap budaya akan selalu “*negotiating face*”. Istilah tersebut merupakan metafora tentang citra diri publik kita, yaitu cara kita menginginkan orang lain melihat dan memperlakukan diri kita sendiri. Adapun Postulat dalam teori ini adalah “*face work*” (yang merujuk pada pesan verbal dan non verbal yang menjaga membantu dan menyimpan rasa malu atau “*face loss*”, dan menegakkan muka terhormat) orang-orang dari budaya individu akan berbeda dengan budaya kolektifis.
11. *Intercultural Adaptation Theory* (IAT), merupakan sebuah proses di mana orang-orang dalam situasi lintas budaya mengubah perilaku mereka untuk mempermudah pemahaman.
12. *Communication Accommodation Theory* (CAT), yang membahas tentang cara individu mengubah gaya komunikasi mereka ketika melakukan interaksi lintas budaya.
13. *Coordinated Management of Meaning Theory* (CMMT), yang berasumsi bahwa orang-orang yang melakukan interaksi sosial membangun makna dari percakapan mereka dan melihat dunia sosial tergantung pada situasi dan konteks tertentu.
14. *Constructivis Theory* (CT) yang berasumsi bahwa melalui proses akomodasi dan asimilasi ke lingkungan baru, individu

mengembangkan pengalaman baru, belajar, dan membangun pengetahuan baru.

## **10.2. Mengatasi Hambatan Lintas Budaya dalam Organisasi**

Mengatasi tantangan lintas budaya dalam sebuah organisasi membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai dan norma-norma budaya yang berbeda, serta komitmen untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan menerima keberagaman. Hal ini bisa didukung oleh pendapat ahli seperti Fons Trompenaars, seorang teoretikus manajemen yang terkenal, yang menekankan pentingnya memahami dan mengakui perbedaan budaya dalam praktik bisnis dan manajemen.

Menurut Trompenaars & Hampden-Turner, (1998) bahwa sebuah organisasi membutuhkan pemahaman yang mendalam perihal nilai dan norma budaya serta peran penting pimpinan organisasi untuk mewujudkan lingkungan yang inklusif dan terbuka terhadap keragaman.

Maka lintas budaya bisa membawa manfaat seperti peningkatan pemahaman antar budaya, keragaman budaya, serta inovasi dan perkembangan baru dalam berbagai bidang. Namun, juga dapat menimbulkan konflik atau kesalahpahaman jika tidak dikelola dengan baik. Permasalahan yang dapat muncul antara lain:

1. Komunikasi yang tidak efektif, Bahasa dan gaya komunikasi yang berbeda dapat menyebabkan ketidakjelasan dan kesalahpahaman sehingga dapat menghambat kinerja.
2. Ketidakhahaman dan stereotip, cenderung stereotip atau prasangka terhadap orang dari budaya lain, yang dapat menghambat kolaborasi dan kerja tim Ketidakhahaman mengenai norma-norma budaya dapat menyebabkan persepsi yang keliru.

3. Kurangnya kesadaran akan keanekaragaman, dalam suatu organisasi yang tidak memberikan terhadap adanya keanekaragaman, maka dapat di mungkinkan anggota akan merasa dihargai atau diakui.
4. Kesulitan dalam pengambilan keputusan, proses pengambilan keputusan yang tidak memperhitungkan keanekaragaman budaya dapat menyebabkan ketidakpuasan dan ketegangan.
5. Tidak adanya kesempatan pengembangan karier, dalam suatu organisasi dapat terjadi diskriminasi atau ketidaksetaraan dapat terjadi dalam hal promosi atau penugasan proyek.
6. Ketegangan antar-kelompok, pembentukan kelompok-kelompok yang didasarkan pada budaya atau etnis tertentu dapat menyebabkan ketegangan antar-kelompok di dalam organisasi.

Sebagai contoh misalnya dalam suatu organisasi dari segi bahasa, budaya dan gaya komunikasi orang Batak akan lebih keras di bandingkan dengan orang Jawa. Hal ini apabila tidak dapat memahami budaya tersebut akan menimbulkan konflik dan kesalahpahaman. Untuk itu perlu mengatasi tantangan lintas budaya dalam sebuah organisasi agar kinerja dan tujuan organisasi dapat dicapai.

Saya percaya bahwa keberagaman dan inklusi adalah lebih dari sekadar kebijakan; itu adalah prinsip inti yang seharusnya menjiwai setiap aspek dari operasional organisasi. Artinya bahwa keberagaman, organisasi tidak hanya memperkaya lingkungan kerjanya tetapi juga meningkatkan keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja. Faktanya bahwa banyak perusahaan dengan keberagaman budaya yang tinggi sering kali memiliki keunggulan kompetitif karena mereka mampu menghimpun berbagai perspektif dan memperkaya pemecahan masalah dan inovasi. Menurut McKinsey & Company (2015), perusahaan

dengan keberagaman gender dan etnis memiliki kemungkinan lebih tinggi untuk mengungguli pesaing mereka. Adapun dalam mengatasi isu lintas budaya dalam sebuah organisasi membutuhkan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi.

Namun, seringkali terdapat beberapa hambatan dalam komunikasi bisnis lintas budaya yaitu sebagai berikut :

1. Kesalahpahaman, yakni hambatan komunikasi bisnis lintas budaya terbesar. Hal ini dapat terjadi di antara orang-orang dengan latar belakang budaya dengan beragam kepercayaan dan nilai-nilai yang dianut masing-masing. Adanya perbedaan budaya dapat menimbulkan kecemasan serta ketidakpastian. Kesalahpahaman yang terus berkembang dapat menimbulkan rasa cemas dan ketidakpastian dalam berbagai aspek. Tentunya hal ini dapat mempengaruhi kinerja organisasi.
2. Norma-norma dan Peranan, yakni aturan untuk menentukan apakah suatu perilaku dapat diterima dan sesuai dengan budaya. Masing-masing budaya memiliki seperangkat norma dan memiliki seperangkat perilaku yang sesuai atau dapat diterima. Mereka yang bekerja dalam lingkungan multikultur selalu gagal untuk memahami berbagai norma dari budaya lain. Hal ini tentunya dapat mengganggu proses komunikasi serta menimbulkan rasa cemas.
3. Kepercayaan dan Nilai-nilai, tentunya dalam organisasi terdapat kepercayaan serta nilai-nilai yang dianut oleh masing-masing orang sangatlah berbeda tergantung latar belakang budaya. Kepercayaan serta nilai-nilai lintas budaya yang berlaku hendaknya diketahui oleh masing-masing orang agar terjalin komunikasi yang efektif.

4. *Stereotipe* merupakan penilaian tentang seseorang. Informasi yang kurang valid tentang seseorang dapat menimbulkan kesalahan pemilihan dalam komunikasi bisnis lintas budaya. *Stereotipe* budaya yang berlebihan dapat menyebabkan meningkatnya rasa cemas. *Stereotipe* adalah faktor utama terjadinya perbedaan pendapat tentang budaya orang lain sehingga menimbulkan miskomunikasi.
5. Etnosentrisme, yakni penilaian tentang budaya sendiri atau kelompok perilaku sebagai patokan untuk melawan kelompok yang lain. Sehingga etnosentrisme yang berlebihan dapat meningkatkan tingkat kecemasan.

Sehingga pendekatan Trompenaars & Hampden-Turner, (1998) melibatkan pengakuan dan rekonsiliasi perbedaan budaya, yang mana mengharuskan pemimpin dan manajer untuk mengadaptasi dan mengintegrasikan praktik bisnis yang berbeda untuk menciptakan solusi yang bekerja untuk semua pihak. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil untuk mengatasi lintas budaya dalam sebuah organisasi:

1. Pendidikan dan kesadaran budaya, memahami budaya sendiri dan kemudian berusaha untuk memahami budaya orang lain serta mempelajari nilai-nilai, norma, keyakinan, dan praktik budaya yang berbeda.
2. Komunikasi terbuka, komunikasi terbuka dan jujur di antara anggota tim dengan mendengarkan dengan penuh perhatian dan mengajukan pertanyaan untuk memahami perspektif orang lain dan pastikan bahwa bahasa dan komunikasi non-verbal dipahami dengan baik dan diinterpretasikan dengan benar.
3. Pemahaman dan penghargaan terhadap perbedaan, menerima perbedaan budaya sebagai kekayaan dan peluang untuk belajar

serta menjauhkan prasangka dan stereotip budaya dan fokus pada kesamaan serta persamaan nilai yang mungkin ada.

4. Pelatihan lintas budaya, melaksanakan pelatihan lintas budaya kepada anggota tim untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan dalam menghadapi perbedaan budaya dengan peningkatan pemahaman budaya, keterampilan komunikasi, dan manajemen konflik lintas budaya.
5. Kebijakan dan praktik inklusif, dengan menetapkan kebijakan organisasi yang mendukung inklusi dan keberagaman yang diimplementasikan dengan konsisten dan semua anggota organisasi memiliki peluang yang sama untuk pertumbuhan dan pengembangan dalam organisasi.
6. Manajemen konflik yang efektif, melatih keterampilan manajemen konflik yang efektif dengan adil, terbuka, dan segera untuk menghindari ketegangan yang lebih besar.
7. Partisipasi anggota tim dalam pengambilan keputusan, memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memberikan masukan dalam kebijakan.
8. Budaya organisasi yang Inklusif, membangun budaya organisasi yang mempromosikan inklusi dan menghargai keberagaman yang mencakup perayaan budaya, acara bersama, atau inisiatif yang memajukan inklusi.
9. Evaluasi dan peningkatan terus-menerus, meninjau dan perbarui praktik dan kebijakan yang ada untuk memastikan bahwa organisasi dapat mengatasi tantangan lintas budaya dengan baik.

10. Kolaborasi dan kemitraan, dengan mencari peluang untuk berkolaborasi dengan organisasi atau komunitas lain yang mungkin memiliki budaya yang berbeda.

Sementara itu, Gardenswartz & Rowe (2008), juga memberikan pandangannya tentang langkah-langkah dalam mengatasi isu-isu lintas budaya, sebagaimana berikut:

1. Pemahaman Budaya Mendalam, yakni dengan cara:
  - a) Melakukan riset tentang kebiasaan, nilai, dan norma-norma budaya dari berbagai karyawan.
  - b) Mengundang pembicara atau konsultan budaya untuk memberikan *insight* tentang keberagaman budaya.
2. Pengembangan Kebijakan Inklusi, yakni dengan cara:
  - a) Menyusun kebijakan resmi yang mencerminkan komitmen perusahaan terhadap keberagaman dan inklusi.
  - b) Mengevaluasi dan menyesuaikan kebijakan tersebut secara berkala untuk memastikan relevansinya.
3. Pelatihan Kesadaran Budaya, yakni dengan cara:
  - a) Mengadakan sesi pelatihan berkala yang dirancang untuk mendidik karyawan tentang pentingnya keberagaman dan cara berinteraksi dengan hormat lintas budaya.
4. Penciptaan Lingkungan yang Mendukung, yakni dengan cara:
  - a) Menyediakan ruang ibadah, pertimbangan untuk diet khusus, dan kebijakan cuti yang mengakomodasi kebutuhan spiritual atau kultural.
5. Komunikasi Terbuka, yakni dengan cara:

- a) Menciptakan saluran komunikasi yang memungkinkan karyawan untuk dapat berbagi/*sharing* pengalaman dan mengungkapkan kekhawatiran mereka terkait isu budaya.
6. Keterlibatan dan Partisipasi, yakni dengan cara:
    - a) Mengadakan acara yang memungkinkan karyawan untuk dapat memperkenalkan budaya mereka, seperti festival budaya.
  7. Mengelola Konflik, yakni dengan cara:
    - a) Memiliki protokol untuk menangani konflik yang mungkin timbul karena perbedaan budaya.
    - b) Melatih manajer dalam penyelesaian konflik lintas budaya.

Namun, secara umum poin-poin dalam upaya menyelesaikan hambatan dalam lintas budaya langkah-langkah yang dapat diambil sebagaimana berikut:

1. Memperbaiki dan Meningkatkan Kompetensi Lintas Budaya

Menurut Jenifer & Raman (2015), yang dimaksud dengan kompetensi lintas budaya adalah kemampuan untuk berpartisipasi dalam sebuah kumpulan kegiatan inti yang terjadi dalam kode umum komunikasi. Kemampuan ini dikombinasi dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap. Kompetensi lintas budaya yang berhasil ditopang oleh 3 (tiga) pilar yaitu

- a) Sensitivitas lintas budaya, yang merupakan aspek kasih sayang komunikasi lintas budaya dapat diidentifikasi sebagai sensitivitas antar budaya yang berkembang dalam rangka menimbulkan kemampuan individu untuk

menghargai perbedaan budaya yang ada. Sehingga individu dapat mengembangkan konsep diri, netralitas, dan kepemilikan diri.

- b) Kesadaran lintas budaya yang merupakan aspek kognitif komunikasi lintas budaya. Kesadaran antar budaya menghasilkan kesadaran budaya dan kesadaran diri.
- c) Kemampuan lintas budaya. Kompetensi lintas budaya dapat dikembangkan melalui beberapa cara yaitu:
  - (1) Pelatihan pengetahuan lintas budaya, dimana karyawan perlu untuk menyadari dan mengakui keberadaan perbedaan di antara budaya yang ada dalam hal nilai-nilai, kepercayaan, persepsi, dan interpretasi. Karyawan hendaknya diberikan dasar-dasar pelatihan lintas budaya yang dapat membuat mereka sadar terhadap lintas budaya dalam dunia kerja atau bisnis;
  - (2) Pelatihan bahasa, dimana hambatan bahasa adalah masalah terbesar dalam kelompok yang bersifat multi-kultural. Pelatihan bahasa hendaknya diberikan kepada mereka yang memiliki kesempatan untuk melakukan kontak dengan orang asing
  - (3) Kebijakan yang saling menguntungkan, dimana sebuah organisasi hendaknya tetap bertahan pada keuntungan yang sama bagi semua budaya dalam dunia kerja atau bisnis. Karyawan hendaknya mendapatkan keuntungan yang sama seperti karyawan lainnya yang memiliki budaya yang

berbeda sehingga tercipta situasi yang saling menguntungkan.

## 2. Menghindari asumsi dan penilaian

Cara mengatasi hambatan komunikasi lintas budaya selanjutnya adalah menghindari berbagai asumsi dan penilaian. Dalam arti, kita hendaknya tidak mengasumsikan orang lain akan bertindak dengan cara yang sama atau menerapkan nilai-nilai dan keyakinan yang sama atau menggunakan bahasa dan simbol yang sama. Selain itu, hendaknya kita juga menghindari memberikan penilaian tanpa mengetahui atau memahami yang terjadi.

Misalnya, ketika seseorang bertindak secara berbeda, kita jangan buru-buru menyimpulkan bahwa cara yang dilakukan orang tersebut salah atau tidak benar. Biasanya asumsi-asumsi atau penilaian semacam ini timbul akibat berkembangnya sikap etnosentrisme dan stereotip dalam diri yang kerap menjadi hambatan komunikasi lintas budaya

## 3. Kepekaan

Selain menghindari berbagai asumsi dan penilaian terhadap budaya orang lain, cara lain untuk mengatasi hambatan komunikasi lintas budaya adalah dengan mengembangkan sikap peka terhadap perbedaan yang ada. Caranya adalah dengan mempelajari segala sesuatu hal dari orang-orang yang kita temui terutama terkait dengan budaya dan sub-budaya dari orang-orang kita temui sebelum memasuki situasi komunikasi. Untuk itu, ada baiknya kita berusaha untuk meluangkan sedikit waktu untuk mempelajari budaya orang lain daripada memaksakan diri berkomunikasi dengan orang lain dengan latar belakang budaya berbeda namun kita tidak memiliki pemahaman sama sekali

tentang budaya lawan bicara. Jika hal ini terjadi, kesalahpahaman pun dapat dengan mudah terjadi.

#### 4. Mengakui dan menghargai perbedaan

Hambatan komunikasi lintas budaya juga dapat diatasi salah satunya dengan mengakui dan menghargai perbedaan yang ada. Hal ini sangat penting karena pada dasarnya setiap manusia diciptakan secara berbeda-beda. Tidak ada seorang-pun yang mampu menolak kapan dan di mana ia dilahirkan, agama yang di anut, latar belakang budaya, dan lain sebagainya. Perbedaan semacam hendaknya dijadikan sebagai alasan untuk terus membina hubungan baik dan bukan menjadikannya sebagai alasan untuk menghakimi orang lain

#### 5. Rasa empati

Sebagai salah satu bagian dari kepekaan interpersonal dan kompetensi sosial, empati diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk menyadari dan memahami persepsi dan perasaan orang lain, serta menyampaikan pemahaman tersebut dalam bentuk respons menerima. Dalam konteks budaya, empati diartikan sebagai keinginan untuk menempatkan diri kita dalam dunia budaya orang lain yang berbeda dan untuk mengalami apa yang orang lain alami. Adapun sikap empati dikembangkan dengan beberapa cara seperti memberikan perhatian, empati komunikatif, atau belajar menerima perbedaan. Mengembangkan sikap empati merupakan cara lain untuk mengatasi hambatan komunikasi lintas budaya karena dengan empati kita dapat belajar untuk menerima dan menghargai perbedaan yang ada.

#### 6. Mendengarkan secara aktif

Salah satu teknik komunikasi yang berkesan atau teknik mendengarkan secara aktif. Mendengarkan secara aktif juga

merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam komunikasi lintas budaya sekaligus merupakan syarat agar kita dapat mengembangkan sikap empati. Dengan mendengarkan secara aktif, kita dapat memahami dan menghargai perbedaan budaya yang ada sehingga kesalahpahaman pun dapat dikurangi.

#### 7. Jiwa suportif

Cara mengatasi hambatan komunikasi lintas budaya selanjutnya adalah dengan bersikap suportif. Suportif di sini berkaitan dengan perilaku komunikasi yang suportif. Perilaku yang suportif seperti empati dapat mendorong proses komunikasi lintas budaya yang efektif. Sebaliknya, perilaku defensif cenderung membawa proses komunikasi lintas budaya ke arah ketidakefektifan.

#### 8. Motivasi berkomunikasi

Motivasi berkomunikasi juga merupakan salah satu cara untuk mengatasi hambatan komunikasi lintas budaya. Sebagai manusia, pada umumnya kita sangat termotivasi untuk berinteraksi dengan orang yang dekat secara fisik maupun emosional. Begitu-pun dalam konteks komunikasi lintas budaya. Motivasi berkomunikasi ini perlu karena merupakan salah satu bentuk upaya untuk memahami pengalaman orang lain yang bukan merupakan bagian dari kehidupan kita. Selain itu, adanya motivasi ini juga dapat memperbaiki kemampuan kita berkomunikasi dengan orang lain, memperlihatkan atau menunjukkan minat kita kepada orang lain, berbicara dan memahami orang lain, serta memberikan bantuan kepada orang lain.

#### 9. Memahami budaya sendiri

Cara mengatasi hambatan komunikasi komunikasi lintas budaya berikutnya adalah dengan memahami budaya sendiri. Dengan memahami budaya sendiri, kita dapat dengan mudah mengomunikasikan nilai-nilai, persepsi, dan sikap yang kita anut kepada orang lain. Dampaknya adalah orang lain pun akan dengan mudah mengomunikasikan nilai-nilai, persepsi, serta sikap yang mereka anut sehingga tercipta-lah pengertian dan menghindari kesalahpahaman.

#### 10. Fleksibilitas

Cara lainnya adalah dengan mengembangkan fleksibilitas dalam berkomunikasi. Para ahli kompetensi komunikasi percaya bahwa salah satu pengertian kompetensi berkomunikasi adalah kemampuan untuk menyesuaikan perilaku komunikasi dengan orang lain dan lingkungan sekitar. Hal ini untuk memudahkan kita berkomunikasi dengan orang lain dan memperoleh informasi yang diinginkan.

#### 11. Menggunakan dan mendorong umpan balik deskriptif

Umpan balik yang efektif dapat mendorong lancarnya proses adaptasi yang merupakan hal penting dalam komunikasi lintas budaya. Setiap orang yang terlibat dalam proses komunikasi lintas budaya seharusnya memiliki kemauan untuk menerima umpan balik dan menunjukkan perilaku suportif. Umpan balik yang diberikan hendaknya bersifat langsung, segera, jujur, spesifik, dan jelas.

#### 12. Saluran komunikasi yang terbuka

Cara lain untuk mengatasi hambatan komunikasi lintas budaya adalah dengan membuka saluran komunikasi. Dalam arti, kita harus mampu bersikap sabar selama proses interaksi agar pemahaman bersama dapat tercapai.

### 13. Mengelola konflik

Cara mengatasi hambatan komunikasi lintas budaya yang terakhir adalah dengan mengelola konflik yang ada. Konflik yang dimaksud berkaitan dengan benturan nilai-nilai atau keyakinan yang berbeda. Ketika dihadapkan pada situasi ini maka kita harus mampu mengelola perbedaan atau benturan ini dengan baik dan tanpa menyinggung perasaan orang lain.

Dengan cara-cara dan metode konkret tersebut diharapkan akan mengatasi permasalahan tentang lintas budaya baik di dalam maupun di luar organisasi, yang biasanya mempunyai potensial konflik. Artinya bahwa pengelolaan keragaman budaya dalam kontekstual budaya organisasi akan berimplikasi pada pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

---

## **BAB XI**

# **KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN**

Kekuasaan adalah kewenangan yang didapatkan oleh seseorang atau kelompok guna menjalankan kewenangan tersebut sesuai dengan kewenangan yang diberikan, kewenangan tidak boleh dijalankan melebihi kewenangan yang diperoleh atau kemampuan seseorang atau kelompok untuk memengaruhi tingkah laku orang atau kelompok lain sesuai dengan keinginan dari pelaku (Budiardjo,2005). Adapun kata “kewenangan” pada dasarnya berasal dari kata dasar “wewenang” yang diartikan sebagai hal berwenang, hak dan kekuasaan yang dipunyai melakukan sesuatu. Menurut Atmosudirjo (1981:78) kewenangan adalah apa yang disebut kekuasaan formal, kekuasaan berasal dari kekuasaan legislatif ataupun kekuasaan eksekutif administratif. Kewenangan yang biasanya terdiri dari beberapa wewenang adalah kekuasaan terhadap segolongan orang tertentu atau kekuasaan terhadap suatu bidang pemerintahan.

Artinya bahwa kekuasaan itu sendiri berhubungan erat dengan dengan dengan kepemimpinan, yang dapat di ibaratkan seperti gula dengan manisnya tak terpisahkan atau bisa juga di ibaratkan seperti gula dan semut dimana ada gula disitu ada semut. Dimana seorang pemimpin yang efektif merupakan pemimpin yang dapat mengelola kekuasaannya, sehingga pemimpin dapat menggunakan kekuasaannya dengan benar untuk meningkatkan kinerja para bawahannya.

Jika kepemimpinan tanpa kekuasaan tidak ada artinya dan tidak dan hal tersebut menyebabkan tidak dapat untuk mengambil keputusan karena pemimpin yang tidak mempunyai kekuasaan. Jika sebaliknya,

kepemimpinan dengan kekuasaan organisasi akan berjalan dengan efektif. Setidaknya ada empat sumber kekuasaan dalam diri seorang pemimpin yang berasal dari:

1. Mempunyai kemampuan untuk dapat mempengaruhi orang lain.
2. Mempunyai sikap dan sifat yang unggul atau dominan yang menjadikannya mempunyai wibawa terhadap para bawahannya.
3. Memiliki pengetahuan yang luas, serta informasi dan pengalaman yang luas.
4. Memiliki kepandaian untuk bergaul dan berkomunikasi kepada siapapun.

Banyak atau hampir semua orang membutuhkan kekuasaan. Karena dengan kekuasaan seseorang dapat mengatur kepatuhan orang lain serta memberikan perintah atas kemauannya. Serta dengan kekuasaan dapat memberikan perubahan dan menciptakan perubahan yang akan mewujudkan visi dan misi yang telah dibuat. Menjadi pemimpin yang berhasil tidak hanya dengan menggunakan aspek yang semata-mata saja. melainkan keberhasilan tersebut berasal dari perpaduan antara sikap, sifat, serta kekuasaan dan pengaruh yang dapat saling menentukan sesuai dengan situasi yang mendukungnya. Karena kekuasaan dan pengaruh dapat menjadi energi pendorong atau daya dorong seorang pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengubah perilaku para bawahannya untuk meningkatkan kinerja serta pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Artinya seorang pemimpin sangatlah diperlukan dan dibutuhkan di setiap organisasi, hal ini berguna untuk tercapainya sebuah tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi, dimana seorang pemimpin dapat memberikan arahan dan komando. Menurut House dan Mitchell dalam

Yukl (2015:4) pengertian pemimpin merupakan merujuk pada sebuah kemampuan individu (seseorang) dalam upaya mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusi demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Sedangkan menurut Kartono (2017:38) “pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan”.

Sehingga untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif dan juga berhasil juga harus dapat menggunakan salah satu yang dominan dari 5 jenis *power* (kekuasaan) yaitu *Legitimate power*, *Coersive Power*, *Expert Power*, *Reward Power*, dan *Reverent Power*. Dengan begitu pemimpin akan dapat mengatur para bawahannya dengan baik.

Sedangkan istilah kepemimpinan menurut Bangun dalam Adamy (2016:53) adalah sebuah proses memengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuan. Menurut Robbins (2008) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.

## **11.1. Kepemimpinan (*Leadership*)**

### **11.1.1. Pengertian Kepemimpinan**

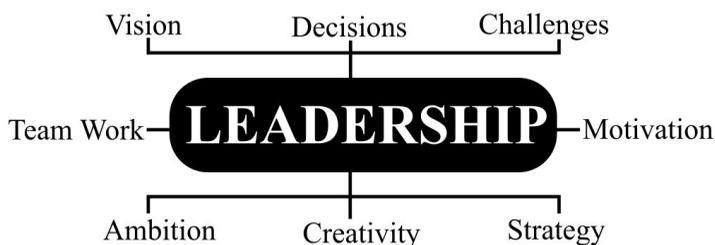
Secara umum, istilah “Pemimpin” merujuk pada individu yang memiliki wewenang formal dalam suatu organisasi, seringkali ditunjuk ataupun dipilih untuk memegang posisi tertentu dalam sebuah organisasi atau kelompok tertentu. Sedangkan, istilah “Kepemimpinan” adalah peran yang dapat diadopsi oleh siapa pun, terlepas dari pangkat, jabatan, atau status mereka dalam hierarki organisasi. Adapun beberapa ahli, mendefinisikan kepemimpinan sebagaimana berikut :

Schermerhorn dalam Tewel, et al (2017: 199) menjelaskan bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka memberikan akomodasi terhadap usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan Bersama.

Menurut Robbins dalam Tewel et al (2017: 199) kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan

Menurut Northouse (2018), kepemimpinan adalah proses di mana seseorang mempengaruhi kelompok individu untuk mencapai tujuan atau hasil tertentu. Ini bukan hanya tentang memiliki otoritas atau memegang posisi tertentu, tetapi lebih pada kemampuan untuk memandu, memotivasi, dan menginspirasi individu atau kelompok untuk mencapai visi Bersama.

Adapun, dalam kepemimpinan dapat digambarkan memiliki poin-poin sebagai berikut :



**Gambar 11.1.** Keahlian dalam Kepemimpinan

Menurut Yukl (2015) adalah proses mempengaruhi orang untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan secara efektif serta proses untuk memfasilitasi individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Nawawi dan Hadari (1995) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan atau kecerdasan sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Sementara itu, menurut Kadarusman (2012), bahwa kepemimpinan (*Leadership*) dapat dibagi menjadi tiga macam, yaitu:

1. *Self Leadership*, yakni merujuk pada bagaimana individu sendiri untuk memimpin dirinya sendiri, artinya sebuah kepemimpinan yang diperuntukkan untuk dirinya sendiri dalam hal menjalani hidup sehari-hari.
2. *Team Leadership*, yakni merujuk pada bagaimana individu untuk memimpin orang lain atau secara singkat banyak disebut sebagai istilah *team leader* yang paham tentang tanggung jawabnya sebagai pemimpin, mengetahui kondisi bawahannya, kesediannya untuk melibatkan diri untuk menjalankan tuntutan dan segala konsekuensi dari tanggung jawabnya
3. *Organizational Leadership*, yakni merujuk pada bagaimana individu untuk memimpin sebuah organisasi yang memiliki sebuah tujuan yang hendak dicapai, artinya seorang pemimpin yang mampu memahami suatu jalannya sebuah organisasi yang diikutinya dan bisa menjalankan tanggung jawabnya sebagai pemimpin organisasi dengan membuat visi dan misi yang dapat mengembangkan organisasinya menjadi lebih baik.

Jadi jika disimpulkan kepemimpinan merupakan suatu kompetensi individu yang dapat mempengaruhi individu lain bahkan mempengaruhi suatu kelompok; yang mana tujuan dari tindakan tersebut (mempengaruhi individu/kelompok) adalah untuk mencapai suatu tujuan tertentu baik dari individu pemimpin itu sendiri maupun tujuan dari kelompok yang ia pengaruhi.

### 11.1.2. Teori Kepemimpinan

Seperti yang telah diungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan keahlian yang melekat pada seorang pemimpin. Beberapa ahli berpendapat munculnya seorang pemimpin didasari oleh beberapa dasar teori yang dapat diterangkan sebagaimana berikut ini:

1. Teori Genetis, dimana teori ini menerangkan bahwa pemimpin besar (*great leader*) di lahirkan, bukan dibuat (*leader are born, and not made*), artinya bahwa seorang pemimpin merupakan sebuah takdir yang tidak bisa dibantahkan.
2. Teori Sosial, dimana teori ini menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin itu harus disiapkan dan di bentuk, jika teori genetis mengatakan bahwa "*leaders are born and not made*", Maka penganut-penganut sosial menyatakan sebaliknya yaitu "*leaders are made and not born*".
3. Teori Ekologis, dimana teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya secara alamiah telah memiliki bakat kepemimpinan, bakat aman kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat bakat yang memang telah dimilikinya itu.
4. Teori Kontigensi, dimana dalam teori ini menerangkan bahwa setidaknya ada tiga faktor yang turut berperan dalam proses perkembangan seseorang menjadi pemimpin atau tidak, yaitu: (1) Bakat kepemimpinan yang dimiliki. (2) Pengalaman pendidikan, latihan kepemimpinan yang Pernah diperolehnya, dan (3) Kegiatan sendiri untuk mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut.

Adapun menurut Ordway Tead, timbulnya seorang pemimpin, disebabkan oleh berbagai faktor, diantaranya yakni:

1. Membentuk diri sendiri (*self constituted leader*).
2. Dipilih oleh golongan, artinya ia menjadi pemimpin karena jasa-jasanya, karena kecakapannya, keberaniannya dan sebagainya terhadap organisasi.
3. Ditunjuk dari atas, artinya ia menjadi pemimpin karena dipercaya dan disetujui oleh pihak atasannya

Adapun untuk menjelaskan tentang kepemimpinan setidaknya ada beberapa paradigma yang berkembang. Walaupun pada dasarnya studi tentang kepemimpinan merupakan hal yang sangat kompleks, sehingga intensitas studi ini tidak pernah surut yang mengakibatkan munculnya berbagai macam teori kepemimpinan. Banyak orang yang telah berkontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan. Beberapa pencetus teori kepemimpinan yang paling terkenal antara lain:

1. Theodore Roosevelt (1858-1919) adalah presiden Amerika Serikat ke-26. Dia adalah pendukung kuat teori sifat kepemimpinan. Roosevelt pencetus teori kepemimpinan yang paling terkenal. Dalam bukunya "*The Man in the Arena*", Roosevelt berpendapat bahwa pemimpin adalah mereka yang "masuk ke arena", yang terus-menerus melakukan kesalahan, dan gagal berulang kali, karena tanpa kegagalan tidak ada usaha yang berani. Tetapi yang penting adalah bahwa mereka bangkit kembali, lebih berani dan lebih berani dari sebelumnya.
2. Max Weber (1864-1920) adalah sosiolog Jerman. Dia mengembangkan teori kepemimpinan karismatik. Dalam teorinya, Weber berpendapat bahwa pemimpin karismatik adalah mereka yang memiliki daya tarik pribadi yang kuat

yang menginspirasi pengikut mereka. Pemimpin karismatik sering kali dilihat sebagai orang-orang yang memiliki visi dan misi yang jelas, dan mereka mampu mengomunikasikan visi dan misi tersebut dengan cara yang membangkitkan semangat pengikut mereka.

3. Kurt Lewin (1890-1947) adalah psikolog Jerman-Amerika. Dia mengembangkan teori kepemimpinan otokratis, demokratis, dan laissez-faire.
4. Rensis Likert (1903-1981) adalah sosiolog Amerika. Dia mengembangkan teori kepemimpinan sistem 1, sistem 2, sistem 3, dan sistem 4.
  - a) Sistem 1: Dalam sistem kepemimpinan ini, pemimpin memegang semua kekuasaan dan otoritas. Pemimpin membuat keputusan dan memberikan instruksi, dan pengikut diharapkan untuk mematuhi.
  - b) Sistem 2: Dalam sistem kepemimpinan ini, pemimpin berbagi kekuasaan dan otoritas dengan pengikut. Pemimpin berkonsultasi dengan pengikut dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, tetapi keputusan akhir tetap ada pada pemimpin.
  - c) Sistem 3: Dalam sistem kepemimpinan ini, pemimpin dan pengikut bekerja sama untuk membuat keputusan. Pemimpin memberikan arahan, tetapi pengikut memiliki kesempatan untuk memberikan umpan balik dan saran.
  - d) Sistem 4: Dalam sistem kepemimpinan ini, pemimpin dan pengikut bekerja sama sebagai tim. Pemimpin dan pengikut berbagi kekuasaan dan otoritas, dan mereka bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

5. Fiedler (1922-2017) adalah psikolog Jerman-Amerika. Dia mengembangkan teori situasional kepemimpinan. Dalam teorinya, bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi. Dimana gaya kepemimpinan yang paling efektif akan bergantung pada faktor-faktor seperti hubungan pemimpin-pengikut, tingkat struktur tugas, dan tingkat ketidakpastian lingkungan.
6. James McGregor Burns (1918-2016) adalah profesor administrasi publik Amerika. Dia mengembangkan teori kepemimpinan transformasional. Dalam teorinya, Burns berpendapat bahwa pemimpin transformasional adalah mereka yang mengubah pengikut mereka menjadi orang yang lebih baik. Pemimpin transformasional menggunakan visi dan karisma untuk membangkitkan semangat pengikut mereka dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.

Namun, secara umum, bahwa setidaknya ada beberapa paradigma dalam teori kepemimpinan, yakni :

1. Teori Sifat (*Traits Theory*), dimana pada teori ini, para ahli berpendapat bahwa faktor pembeda antara seorang pemimpin dan bukan pemimpin adalah sifat bawaan yang melekat pada diri seseorang. Pandangan ini dikenal dengan teori *The Great Man*.
2. Teori perilaku (*Behaviour Theory*), dimana dalam teori yang dikembangkan oleh Kurt Lewin ini mempertanyakan teori sifat yang tidak mampu menunjukkan hasil konsisten dan pada saat kebutuhan pemimpin yang terlatih. Sehingga pada teori ini para ahli tidak lagi menanyakan siapa yang akan jadi pemimpin, melainkan mengidentifikasi perilaku yang memungkinkan seseorang untuk berperan sebagai pemimpin

yang efektif. Studi ini menghasilkan 3 bentuk kepemimpinan yaitu autokrasi, demokrasi dan laissez-faire.

- a) Autokrasi, kepemimpinan yang dikontrol penuh oleh pimpinan
- b) Demokrasi, melibatkan partisipasi anggota tim dalam proses pengambilan keputusan
- c) Laissez-faire, memberi kebebasan penuh pada anggota tim.

Beberapa peneliti mencoba mengembangkan penelitian tentang perilaku kepemimpinan, salah satunya adalah Robbert Blake dan Jane Mouton yang kemudian menemukan lima bentuk kepemimpinan :

- a) *Imporvised management*, dimana pemimpin hanya berperan sebagai perantara komunikasi dari atasan kepada bawahan
- b) *Real team manager*, dimana pemimpin memiliki tanggung jawab untuk merencanakan usaha dan orang yang bekerja dalam satu organisasi.
- c) *Country club management*, dimana pemimpin yang berusaha menciptakan suasana yang nyaman untuk pekerja.
- d) *Authority compliance management*, dimana pemimpin untuk mengedepankan peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja dan tujuan organisasi.
- e) *Middle of the road management*

3. Teori Kontigensi (*Contingency Theory*), dimana teori yang mempertimbangkan situasi sebagai penentu keberhasilan kepemimpinan.
4. Ketiga teori sebelumnya disebut sebagai teori klasik oleh Nahavandi. Pada perkembangannya muncul dua teori yang berorientasi perubahan, yakni kepemimpinan karismatik dan transformasional.
  - a) Kepemimpinan karismatik, pada kepemimpinan ini seorang pemimpin memiliki karakteristik sebagai berikut :
    - (1) Percaya diri
    - (2) Memiliki misi dan mengungkapkan visi sejelas mungkin
    - (3) Memiliki keyakinan kuat terhadap visi
    - (4) Mampu berperan sebagai agen perubahan
    - (5) Memiliki kepekaan lingkungan yang tinggi.

b) Kepemimpinan Transaksional-Transformasional

Dimana tipikal kepemimpinan transaksional adalah menekankan pada hubungan pertukaran (*exchange*) antara pemimpin dan karyawan.

Menurut Burns (1978) pemimpin transaksional memotivasi bawahan dengan imbalan. Sementara untuk kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu menstimulasi intelektual bawahan sehingga mampu menggunakan cara baru dalam menghadapi masalah organisasi.

Selanjutnya, Hartini et al (2021: 229) bahwa teori kepemimpinan dapat dibagi menjadi empat kelompok yaitu:

1. Teori Sifat, teori ini menggambarkan *role model* dari karakteristik dari individu yang merupakan pemimpin yang berhasil di masa lalu.
2. Teori Perilaku, teori perilaku terdiri dua gaya kepemimpinan: Pertama, gaya berorientasi tugas adalah perilaku pimpinan yang menitikberatkan pada pengendalian/mengarahkan secara ketat bawahannya dalam melaksanakan tugas dengan baik; kedua, gaya berorientasi karyawan merupakan sebuah perilaku pimpinan yang menekankan pada pemberian motivasi dan mementingkan keterlibatan bawahannya sehingga tercipta rasa saling percaya, saling menghormati, dan tercipta kondisi yang bersahabat dengan bawahan sehingga pada akhirnya tugas dapat dilaksanakan dengan baik.
3. Teori Situasional, merupakan teori yang mengungkapkan situasi-situasi yang perlu menjadi perhatian seorang pemimpin meliputi empat bidang: karakteristik manajerial; karakteristik bawahan; struktur kelompok dan sifat tugas; serta faktor-faktor organisasi.
4. Teori Atribusi merupakan teori yang bertumpu pada bagaimana seorang pemimpin dapat mengidentifikasi suatu perilaku tertentu terjadi sehingga dapat mengambil suatu tindakan yang sesuai dalam kepemimpinannya.

Sedangkan, menurut Stoeberl, et al. (1998), bahwa pada dasarnya ada beberapa teori kepemimpinan, sebagaimana berikut:

1. Teori Gaya Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership Theory*), menurut Darmawan dan Roselini (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada situasi

dan kompetensi dari rekan kerja yang dipimpin. Pemimpin harus beradaptasi dengan situasi dan kompetensi bawahannya.

2. Teori Kepemimpinan Servant (*Servant Leadership*): Hutahean (2021) menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memberikan pelayanan kepada bawahan dengan tekun. Pemimpin berfokus kepada pemberian bantuan dan pemenuhan kebutuhan kompetensi bawahan sehingga diharapkan bawahan dapat memberikan kinerja yang maksimal.
3. Teori Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional (*Transactional and Transformational Leadership*): Rosnani (2012) menjelaskan bahwa Kepemimpinan transformasional berfokus kepada bagaimana menginspirasi, memotivasi, dan mengubah rekan kerja yang dipimpin menjadi lebih baik. Kepemimpinan transaksional di sisi lain menyertakan hadiah dan hukuman pada bawahan ketika melakukan tugas kerjanya.
4. Teori Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership*): Hutahean (2021) menjelaskan pada dasarnya kepemimpinan didasarkan pada karisma dan kemampuan pemimpin untuk memberi pengaruh kepada orang lain melalui pesona pemimpin tersebut.

## 11.2. Kekuasaan (*Power*)

Kekuasaan atau *power* adalah kapasitas seseorang mempengaruhi perilaku orang lain sehingga orang lain tersebut mau melakukan tindakan yang semestinya dia tidak mau lakukan. Artinya hal ini sebagai kemampuan satu pihak untuk mengatasi resistensi pihak lain dalam mencapai tujuan organisasi. (Sobirin, 2020).

Menurut pandangan Max Weber dalam Sobirin (2020), kekuasaan adalah sebuah kemungkinan yang menjadikan seorang aktor, dalam

hubungan sosial kemasyarakatan, berada dalam posisi untuk melaksanakan keinginannya, tanpa memperdulikan resistensi dari pihak lain. Dalam konteks organisasi, definisi tersebut menjelaskan bahwa setiap individu sesungguhnya memiliki kekuasaan, tidak peduli apakah dia seorang manajer atau bukan, tidak peduli apakah dia seorang pemimpin atau bukan. Selama seseorang mampu dan dapat mempengaruhi orang lain untuk melakukan tindakan yang sesungguhnya orang tersebut tidak dikehendaki, selama itu pula dia memiliki kekuasaan. Menurut pendapat dari Robbins & Judge (2013), kekuasaan adalah suatu kapasitas yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi seseorang lain agar dapat bertindak sesuai dengan keinginan. Semakin besar ketergantungan orang lain pada seseorang, semakin besar juga kekuasaan seseorang dalam hubungan tersebut. Dari penjelasan diatas, singkatnya kekuasaan adalah kapasitas yang memungkinkan pemimpin atau seseorang mendapatkan kepatuhan dari anggotanya atau seseorang lain melalui ketergantungan.

Adapun bagaimana seorang individu dapat mempengaruhi individu lain (dari mana sumber kekuasaan) , menurut Judge,T. & Robbins (2013: 412) setidaknya dapat dibagi ke dalam dua kelompok yaitu:

1. Kekuasaan Formal, kekuasaan bersumber dari posisi seorang individu di dalam organisasi. Posisinya tersebut membuat 2 hal:
  - a) Kekuasaan *Corsive*: merupakan kondisi dari individu yang takut akan dampak negatif yang dapat dirinya terima dari individu pemilik kekuasaan. Sebagai contoh: direktur dan bawahan, direktur memiliki kekuasaan karena posisinya sebagai atasan dan bawahan memiliki ketakutan karena direktur bisa memecat dirinya apabila dirinya tidak perform.

- b) Kekuasaan *Reward* (kebalikan dari kekuasaan *Coersive*): merupakan kondisi dari individu yang berharap akan dampak positif yang dapat dirinya terima dari individu pemilik kekuasaan. Sebagai contoh: direktur dan bawahan, direktur memiliki kekuasaan karena posisinya sebagai atasan dan bawahan memiliki harapan akan mendapatkan promosi dari direktur jika dirinya *perform*.
2. Kekuasaan Individu, kekuasaan yang bersumber dari karakter-karakter unik tertentu dari seorang individu. Sumber kekuasaan individu yaitu:
- a) Kekuasaan *Expert*, yakni kekuasaan yang bersumber dari keahlian, pengetahuan, dan kemampuan khusus tertentu sehingga individu lain mengikuti individu tersebut. Contoh: seseorang mengikuti pendapat ahli tertentu.
  - b) Kekuasaan *Referent*, yakni kekuasaan yang bersumber dari individu yang memiliki sumber daya atau sifat pribadi tertentu yang diinginkan oleh individu lain.

Menurut French dan Raven (2001), kekuasaan (*power*) merujuk pada kemampuan seseorang atau kelompok untuk mempengaruhi perilaku orang lain sesuai dengan keinginan mereka, meskipun ada perlawanan. Ini adalah aspek fundamental dari hubungan sosial dan seringkali merupakan sumber daya yang sangat dicari dalam berbagai konteks, mulai dari organisasi hingga politik. Namun, kekuasaan tidak selalu bersifat negatif ataupun manipulatif; dapat digunakan untuk mencapai hasil yang positif atau untuk memajukan tujuan yang mulia.

Menurut French dan Raven (2001), ada beberapa jenis kekuasaan yang relevan dalam konteks kepemimpinan, yakni:

1. Kekuasaan Balas Jasa (*Reward Power*)

Kekuasaan jenis ini adalah kekuasaan yang menggunakan Balas Jasa atau *Reward* untuk mempengaruhi seseorang untuk bersedia melakukan sesuatu sesuai keinginannya. Balas jasa atau Reward dapat berupa Gaji, Upah, Bonus, Promosi, Pujian, Pengakuan ataupun penempatan tugas yang lebih menarik. Namun melalui Kekuasaan Balas jasa ini, seorang pemimpin/manajer juga dapat menunda pemberian *Reward* (balas jasa) tersebut sebagai hukumannya jika bawahannya tidak melakukan apa yang telah diperintahkan.

## 2. Kekuasaan Paksaan (*Coercive Power*)

Kekuasaan Paksaan atau *Coercive Power* ini lebih cenderung ke penggunaan ancaman atau hukuman untuk memengaruhi seseorang untuk bersedia melakukan sesuatu sesuai dengan keinginannya. Kekuasaan Paksaan ini adalah kebalikan atau sisi negatif dari Kekuasaan Balas Jasa (*Reward Power*). Contoh ancaman atau hukuman yang diberlakukan jika tidak mengikuti perintah yang diinstruksikan antara lain seperti pemberian surat peringatan, penurunan gaji, penurunan jabatan dan bahkan pemberhentian kerja atau PHK.

## 3. Kekuasaan Rujukan (*Referent Power*)

Kekuasaan Rujukan atau *Referent Power* ini merupakan kekuasaan yang diperoleh atas dasar kekaguman, keteladanan, karisma dan kepribadian dari seorang pemimpin. Contohnya Gandhi yang memimpin jutaan orang karena kepribadian dan Karismatiknya.

## 4. Kekuasaan Sah (*Legitimate Power*)

Kekuasaan Sah adalah Kekuasaan yang diperoleh dari konsekuensi hierarki dalam organisasi. Seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam organisasi memiliki hak dan

wewenang untuk memberikan perintah dan instruksi dan mereka sebagai bawahan ataupun anggota tim berkewajiban untuk mengikuti instruksi atau perintah tersebut.

#### 5. Kekuasaan Keahlian (*Expert Power*)

Kekuasaan Keahlian atau *Expert Power* ini muncul karena adanya keahlian ataupun keterampilan yang dimiliki oleh seseorang. Seringkali seseorang yang memiliki pengalaman dan keahlian tertentu memiliki kekuasaan ahli dalam suatu organisasi meskipun orang tersebut bukanlah Manajer ataupun Pemimpin

Adapun, Menurut Lasswell dan Kaplan (1970), bahwa kekuasaan merupakan hubungan yang terjalin antara individu atau sekelompok individu dengan lainnya, dalam hal menentukan tindakan agar terarah sesuai dengan yang diinginkan oleh pihak tersebut. Seorang pemimpin memberikan perintah kepada bawahannya untuk melakukan ataupun tidak melakukan suatu tindakan dan hal tersebut dipatuhi oleh bawahannya, yang berarti pimpinan tersebut telah menggunakan kekuasaannya dalam suatu organisasi. Jadi kekuasaan dapat dikatakan sebagai kekuatan untuk mempengaruhi orang lain untuk bersedia melakukan sesuatu yang diinginkannya.

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa kekuasaan (*power*) merupakan kemampuan individu untuk yang dapat mempengaruhi individu lain, seperti yang diutarakan oleh Bass dalam Judge & Robbins (2013: 412) pada dasarnya kekuasaan merujuk pada seorang individu dapat mempengaruhi individu lain untuk bertindak sesuai dengan keinginan individu yang mempengaruhi individu lain tersebut.

Seperti yang telah dijelaskan bahwa kekuasaan bersumber dari kemampuan individu untuk mempengaruhi orang lain. Adapun sumber kekuasaan itu sendiri Menurut Hutahean (2021) setidaknya ada empat teori kekuasaan yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Teori Kekuasaan Berdasarkan Sumber (*Power-Based Theories*), dimana kekuasaan yang diperoleh dari paksaan, pemberian, dan legitimasi. Kekuatan menjadi pendorong utama perolehan kekuasaan.
2. Teori Kekuasaan Berdasarkan Interaksi (*Social Exchange Power Theories*), dimana kekuasaan yang diperoleh melalui interaksi dengan orang lain dengan cara negosiasi.
3. Teori Kekuasaan Berdasarkan Konflik (*Conflict-Based Power Theories*), dimana kekuasaan menjadi salah satu faktor yang menentukan dalam resolusi konflik.
4. Teori Kekuasaan Berdasarkan Kepentingan (*Interest-Based Power Theories*), dimana kekuasaan berhubungan dengan kepentingan kelompok tertentu dimana untuk mencapai tujuan diperlukan Pembangunan kekuasaan yang berkelanjutan.

### **11.3. Hubungan antara Kepemimpinan dan Kekuasaan**

Seperti yang telah diterangkan sebelumnya, bahwa kepemimpinan adalah konsep yang luas dan kompleks yang melibatkan pengaruh seseorang terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan kekuasaan dalam konteks kepemimpinan menjadi salah satu elemen kunci yang memengaruhi cara seorang pemimpin memengaruhi dan memotivasi orang lain. Berikut adalah pemahaman tentang kepemimpinan dan hubungannya dengan kekuasaan:

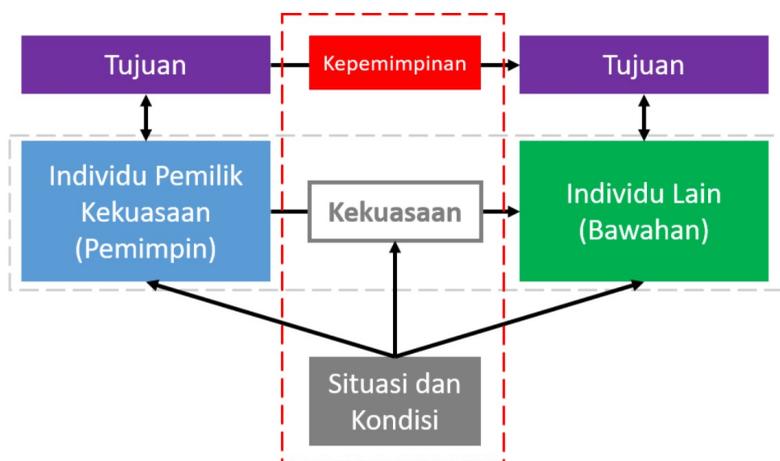
1. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memandu, mengarahkan, dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Ini melibatkan sifat-sifat seperti visi, komunikasi, empati, kebijakan, dan kemampuan pengambilan keputusan. Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk menginspirasi dan membimbing orang lain menuju hasil yang diinginkan.

2. Kekuasaan dalam Kepemimpinan sebuah kemampuan untuk mempengaruhi atau mengendalikan perilaku orang lain. Dalam konteks kepemimpinan, kekuasaan merupakan alat yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan tertentu dan memengaruhi orang lain. Kekuasaan dapat berasal dari berbagai sumber, seperti posisi formal dalam organisasi, pengetahuan, keterampilan, hubungan personal, atau sumber daya.

Meskipun secara definisi dan pengertian mengenai kepemimpinan dan juga kekuasaan memiliki kemiripan, namun terdapat beberapa perbedaan di antara keduanya, hal ini diungkapkan oleh Judge & Robbins (2013: 413) yakni diantaranya:

1. Kekuasaan tidak memerlukan unsur kesesuaian dalam pencapaian tujuan hanya ada ketergantungan tertentu dari satu individu kepada individu pemilik kekuasaan. Sedangkan kepemimpinan perlu ada unsur keinginan mencapai tujuan tertentu baik dari pemimpin maupun yang dipimpin tidak semata-mata ketergantungan di antara bawahan ke atasan.
2. Kekuasaan bisa memberikan pengaruh ke segala arah. Sedangkan, kepemimpinan berfokus pada pengaruh yang diarahkan kepada bawahan.
3. Kekuasaan berfokus pada cara, strategi, atau taktik yang perlu dilakukan oleh individu pemilik kekuasaan untuk dapat memegang kendali individu lain. Sedangkan kepemimpinan berfokus pada gaya atau cara memimpin yang mana cara atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan untuk dapat mencapai tujuan.

Dalam memperjelas, mengenai perbedaan antara kekuasaan dan kepemimpinan dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



**Gambar 11.2.** Kekuasaan dan Kepemimpinan

Berdasar gambar 11.2. di atas, dapat disimpulkan bahwa kekuasaan merupakan bagian dari kepemimpinan yang mana kekuasaan adalah hal yang harus dimiliki seorang pemimpin yang harus dibarengi dengan kemampuan atau kompetensi yang baik dalam memanfaatkan kekuasaan yang dimilikinya dan dimanifestasikan dalam sebuah karakteristik/gaya kepemimpinan yang baik sehingga pencapaian tujuan bersama dari pemimpin dan yang dipimpin dapat berjalan dengan lancar.

Sebagai contohnya seorang direktur akan mengubah cara bekerja (transformasi digital) dari sebelumnya manual menjadi menggunakan *collaborative tools* (misal Microsoft 365) di dalam perusahaannya karena dipercaya cara ini dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi perusahaan; kepemimpinan direktur diuji bagaimana transformasi cara bekerja dari sebelumnya manual menjadi menggunakan *collaborative tools* secara digital. Gaya kepemimpinan direktur tersebut menjadi penting dalam kaitannya bagaimana ia menggunakan kekuasaannya sebagai direktur sehingga bawahan mengerti tujuan transformasi digital

tersebut dan tidak ada resistensi yang tidak jelas sehingga transformasi digital perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

Artinya kekuasaan merupakan “sarana” kepemimpinan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kekuasaan merupakan sebuah alat menjalankan pengaruh. Kekuasaan adalah kemampuan untuk menjadikan orang lain mau melaksanakan sesuatu. Maka tanpa kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin tentunya tidak ada orang yang mau menjadi pendukungnya. Penggunaan kekuasaan dalam sebuah kepemimpinan memiliki dampak yang positif dan juga negative. Penggunaan kekuasaan yang efektif akan meningkatkan motivasi bawahannya sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Sebaliknya, penggunaan kekuasaan yang tidak efektif oleh seorang pemimpin akan mengakibatkan dampak negatif sehingga pekerjaan ataupun tugas yang diberikan kepada bawahannya tidak dapat dilaksanakan dengan baik.

Maka dari pemahaman tersebut dapat ditarik garis demarkasi, bahwa seorang pemimpin perlu menggunakan kekuasaan dengan bijak untuk mencapai tujuan organisasi dan memotivasi timnya. Adapun setidaknya ada beberapa cara di mana kekuasaan berhubungan dengan kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kekuasaan sebagai Alat Pengaruh, dimana seorang pemimpin menggunakan kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku dan tindakan anggotanya. Kekuasaan ini dapat digunakan untuk mengarahkan tim menuju tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagai contoh, seorang CEO menggunakan otoritasnya untuk menetapkan strategi bisnis utama bagi perusahaan dan memastikan bahwa semua karyawan memahami dan mengikuti visi tersebut.

2. Kekuasaan sebagai Sumber Otoritas, dimana pemimpin sering memiliki kekuasaan berdasarkan posisi formal dalam organisasi. Mereka memegang kendali atas sumber daya dan kebijakan, yang memberi mereka otoritas untuk mengambil keputusan.

Sebagai contoh, seorang manajer tingkat atas dalam sebuah perusahaan memiliki kekuasaan untuk menetapkan kebijakan dan prosedur, serta mengontrol anggaran di dalam departemennya.

3. Kekuasaan sebagai Sumber Motivasi, dimana kekuasaan juga dapat digunakan untuk memotivasi tim. Seorang pemimpin dapat memberikan penghargaan, pengakuan, atau promosi sebagai insentif bagi kinerja yang baik.

Sebagai contoh, seorang manajer yang menggunakan penghargaan berbasis kinerja untuk memotivasi timnya. Karyawan yang mencapai target penjualan menerima bonus.

4. Kekuasaan dan Etika, dimana penggunaan kekuasaan dalam kepemimpinan juga berkaitan dengan etika. Penting bagi seorang pemimpin untuk menggunakan kekuasaan dengan etika dan moralitas, menghindari penyalahgunaan kekuasaan atau perilaku otoriter.

Sebagai contoh, seorang pemimpin yang menggunakan kekuasaan untuk mempromosikan kebijakan yang mendukung tanggung jawab sosial perusahaan dan keberlanjutan.

Adapun menurut Northouse (2019), kepemimpinan dan kekuasaan saling terkait erat. Meskipun seseorang mungkin memiliki kekuasaan karena posisi atau sumber daya yang mereka kontrol, kepemimpinan yang efektif seringkali memerlukan lebih dari sekadar kekuasaan. Pemimpin yang efektif biasanya memahami bagaimana menggunakan

kekuasaan mereka dengan cara yang membangun dan etis untuk mencapai hasil yang diinginkan tanpa merugikan orang lain atau merusak hubungan.

Artinya Kepemimpinan tidak akan dapat berjalan tanpa kekuasaan. Dimana kekuasaan merupakan salah satu sumber yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain. Kekuasaan memungkinkan seorang pemimpin untuk mendapatkan kepatuhan dari pengikutnya, sehingga tujuan kelompok dapat tercapai. Kekuasaan juga dapat digunakan oleh seorang pemimpin untuk mendorong inovasi dan kreativitas dari pengikutnya. Adapun contoh tentang hubungan antara kepemimpinan dan kekuasaan, dapat diterangkan berikut ini:

1. Pemimpin formal memiliki kekuasaan formal yang diperoleh dari jabatannya. Kekuasaan formal ini memungkinkan pemimpin formal untuk memberikan instruksi dan menuntun kepatuhan dari bawahannya. Sebagai contoh seorang manajer memiliki kekuasaan formal untuk memberikan instruksi kepada karyawannya. Manajer dapat menggunakan kekuasaan ini untuk memastikan bahwa karyawannya bekerja sesuai dengan prosedur dan tujuan perusahaan.
2. Pemimpin informal memiliki kekuasaan informal yang diperoleh dari pengetahuan, keterampilan, atau pengaruh pribadinya. Kekuasaan informal ini memungkinkan pemimpin informal untuk mempengaruhi orang lain tanpa menggunakan paksaan. Sebagai contoh Seorang ahli teknis memiliki kekuasaan informal karena pengetahuan dan keterampilannya. Ahli teknis dapat menggunakan kekuasaan ini untuk mempengaruhi keputusan kelompok tentang masalah teknis.
3. Pemimpin yang menggunakan kekuatan menggunakan kekuasaannya untuk memaksa orang lain untuk melakukan sesuatu yang tidak mereka inginkan. Sebagai contoh seorang

pemimpin yang menggunakan kekuatan mungkin mengancam untuk memecat karyawan yang tidak mematuhi instruksi.

4. Pemimpin yang menggunakan pengaruh menggunakan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain dengan cara yang positif dan membangun. Sebagai contoh dimana seorang pemimpin yang menggunakan pengaruh mungkin memberikan motivasi kepada karyawannya untuk mencapai tujuan mereka.

Adapun untuk memperdalamnya ada berbagai penelitian yang memfokuskan tentang hubungan kepemimpinan dengan kekuasaan, dan telah menjadi subjek yang banyak dijelajahi dalam literatur ilmiah. Berikut adalah beberapa contoh dari hasil penelitian, sebagaimana berikut :

1. *The Relationship Between Leadership Styles and Power Tactics*, dalam penelitian ini, menyelidiki bagaimana gaya kepemimpinan, seperti transformasional, transaksional, dan laissez-faire, berhubungan dengan taktik kekuasaan yang digunakan oleh pemimpin. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin transformasional cenderung menggunakan taktik kekuasaan yang berbeda dari pemimpin transaksional atau laissez-faire. (Referensi: Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). *Leadership Processes and Influence Tactics*. *Group & Organization Management*, 16(4):535-550.)
2. *The Impact of Leader Power on Team Performance*, dalam penelitian ini, mengeksplorasi bagaimana kekuasaan pemimpin memengaruhi kinerja tim. Hasilnya menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki tingkat kekuasaan yang lebih tinggi dalam bentuk kekuasaan legitimasi dan *referent* cenderung mencapai hasil yang lebih baik dalam memotivasi tim dan mencapai tujuan. (Referensi: Podsakoff, P.M., et al. (1984). *Situational Moderators of Leader Reward and Punishment*

---

*Behaviors: Fact or Fiction?*. Organizational Behavior and Human Performance, 34(1):21-63.)

3. *Leadership Power and Ethical Decision Making*, dalam penelitian ini, berfokus menginvestigasi bagaimana kekuasaan pemimpin dapat memengaruhi pengambilan keputusan etis. Hasilnya menunjukkan bahwa pemimpin yang menggunakan kekuasaan secara etis memiliki pengaruh positif pada pengambilan keputusan etis oleh anggotanya. (Referensi: DeCelles, K.A., et al. (2012). *Does Power Corrupt or Enable? When and Why Power Facilitates Self-interested Behavior*. Journal of Applied Psychology, 97(3):681-689.)
4. *The Role of Power in Leadership Effectiveness*, dalam penelitian ini, mengeksplorasi hubungan antara berbagai sumber kekuasaan, seperti kekuasaan legitimasi, *referent*, dan *ekspert*, dengan efektivitas kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan sumber kekuasaan yang bijak dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan, terutama dalam situasi yang memerlukan pengaruh yang kuat. (Referensi: Yukl, G., & Tracey, J.B. (1992). *Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers, and The Boss*. Journal of Applied Psychology, 77(4): 525-535.)

Hasil penelitian tersebut setidaknya memberikan wawasan tentang hubungan antara kepemimpinan dan kekuasaan, serta dampaknya pada kinerja dan pengambilan keputusan dalam berbagai konteks organisasi.

## **BAB XII**

### **PERUBAHAN ORGANISASI**

Dalam dunia ini perubahan adalah sesuatu yang mutlak, karena pada dasarnya tidak ada yang abadi kecuali perubahan itu sendiri. Adapun perubahan organisasi dalam hal ini, akan selalu menyangkut perubahan individu, dan respons individu dalam menyikapi perubahan ini tidak semata-mata rasional tetapi juga melibatkan respons emosional.

Dalam organisasi modern sering kali dihadapkan pada tuntutan perubahan sebagai respons terhadap dinamika pasar, perkembangan teknologi, dan persaingan yang semakin ketat. Meskipun perubahan dianggap sebagai kunci untuk mencapai kesuksesan jangka panjang, kenyataannya, banyak organisasi dan anggotanya enggan untuk berubah. Keengganan ini dapat berakar dari berbagai faktor kompleks yang mencakup aspek budaya, psikologis, dan struktural.

Telah dibahas sebelumnya bahwa emosi merupakan “kemelekatan” yang dimiliki oleh individu sebagai manusia, sehingga dalam kajian tentang proses perubahan dalam organisasi dianggap sebagai suatu *nuissance*. Sedangkan reaksi emosional individu dalam menanggapi perubahan yang terjadi dalam organisasi dianggap sebagai suatu bentuk *resistance*.

Setidaknya terdapat banyak model perubahan organisasi yang pada umumnya digunakan selama ini dengan model perubahan organisasi yang mempertimbangkan unsur emosi individu. Artinya bahwa pengelolaan emosi para anggota organisasi merupakan suatu hal yang

harus diperhatikan apabila perubahan yang diinginkan organisasi diharapkan dapat berjalan dengan lancar.

Artinya bahwa respons emosional individu memegang peranan penting dalam penerimaan atau penolakan terhadap perubahan yang dilakukan organisasi. Berbagai perbedaan pendekatan model teoritis yang digunakan dalam kajian psikologi Industri organisasi, yang memasukkan faktor emosi dalam proses perubahan organisasi menunjukkan hasil yang senada, bahwa respons emosional individu dalam menyikapi perubahan mengikuti suatu pola yang teratur dan dapat diantisipasi. Maka dari tahapan-tahapan perubahan emosi yang akan terpola sebagai model untuk *emotional management* dalam upaya pengelolaan perubahan organisasi.

Setidaknya tantangan perubahan dalam organisasi dapat mencakup resistensi individu terhadap perubahan, konflik antar kelompok, kesulitan organisasi dalam menyediakan sumber daya dan dukungan yang cukup, serta ketidakpastian terkait dengan perubahan tersebut. Selain itu, kurangnya komunikasi yang efektif, ketidakjelasan tujuan perubahan, dan kurangnya kepemimpinan yang kuat dapat menjadi hambatan dalam mengelola proses perubahan organisasi.

Selain itu, bahwa kemajuan dalam teknologi dan informasi juga memiliki dampak signifikan pada perubahan organisasi. Perkembangan teknologi dapat mempercepat proses bisnis, meningkatkan efisiensi, dan memungkinkan organisasi untuk mengadopsi model kerja yang lebih inovatif. Penggunaan sistem informasi yang canggih juga dapat meningkatkan aksesibilitas data dan memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih baik. Namun, keterkaitan ini juga membawa tantangan, seperti perlunya organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi, memastikan keamanan informasi, dan mengelola perubahan budaya di dalam organisasi. Oleh karena itu,

integrasi teknologi dan perubahan organisasi harus dielaborasi dengan baik untuk mencapai transformasi yang berkelanjutan.

Inovasi teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), otomatisasi, dan digitalisasi dapat mengubah model bisnis tradisional, akan memaksa organisasi menyesuaikan diri atau menghadapi risiko tertinggal. Perubahan ini akan melibatkan restrukturisasi organisasi, peningkatan keterampilan pegawai, dan adaptasi terhadap perubahan budaya di dalam perusahaan. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap teknologi cenderung lebih kompetitif, sementara yang tidak mungkin menghadapi tantangan untuk tetap relevan di pasar yang berkembang pesat.

### **12.1. Tantangan Zaman dalam Perubahan Organisasi**

Perubahan dalam organisasi merupakan hal yang biasa. Menurut Pasmore (1994:3), perubahan mengandung makna beralihnya keadaan sebelumnya menjadi keadaan setelahnya. Sementara itu, perubahan dapat terjadi pada diri setiap orang maupun masyarakat, bahkan kadang-kadang tidak disadari bahwa perubahan tersebut sedang berlangsung. Sedangkan, perubahan organisasi yang dimaksud adalah perubahan yang direncanakan atau tidak direncanakan dalam suatu organisasi yang dapat mempengaruhi berbagai aspek organisasi seperti struktur, budaya, sistem, teknologi, sumber daya manusia, dan proses bisnis.

Menurut Setiyawami, et al (2023:216-217) bahwa pada dasarnya proses perubahan organisasi dapat bervariasi tergantung pada tujuan dan lingkup perubahan yang diinginkan, namun secara umum terdiri dari beberapa tahapan, yaitu :

1. Penentuan kebutuhan perubahan. Identifikasi dan penilaian masalah atau peluang bisnis yang mendorong perubahan organisasi. Tahap ini melibatkan analisis situasi yang

mencakup penilaian kinerja organisasi, kepuasan pelanggan, dan persaingan di pasar.

2. Penentuan tujuan perubahan. Penentuan tujuan perubahan organisasi yang diharapkan, seperti peningkatan efisiensi, peningkatan kualitas produk atau layanan, atau pengurangan biaya.
3. Pengembangan rencana perubahan. Pengembangan rencana perubahan yang mencakup langkah-langkah untuk mencapai tujuan perubahan. Rencana ini melibatkan pengembangan strategi, rencana tindakan, alokasi sumber daya, dan penentuan tim perubahan.
4. Implementasi perubahan. Pelaksanaan rencana perubahan organisasi, yang melibatkan penerapan perubahan pada organisasi dan budaya perusahaan. Implementasi dapat dilakukan secara bertahap atau melalui perubahan besar-besaran.
5. Evaluasi perubahan. Penilaian efektivitas perubahan organisasi dan dampaknya pada kinerja organisasi, karyawan, dan pelanggan. Evaluasi ini dapat mencakup pengukuran kinerja, pengumpulan umpan balik dari karyawan dan pelanggan, dan penilaian kesesuaian tujuan dan rencana perubahan.
6. Penetapan perubahan. Menetapkan perubahan organisasi sebagai bagian dari budaya dan struktur organisasi untuk memastikan perubahan yang dilakukan berkelanjutan dan terintegrasi ke dalam operasi sehari-hari. Hal ini melibatkan pembuatan kebijakan, prosedur, dan sistem untuk menjaga keberlangsungan perubahan

Artinya prosedur-prosedur tersebut akan menentukan bagaimana perubahan organisasi tersebut mengalami perubahan.

Potensi sumber daya sangat berpengaruh terhadap keberadaan suatu organisasi. Sehingga sumber daya inilah akan dapat menentukan perubahan organisasi. Artinya bahwa sumber daya yang tepat akan mampu eksis ditengah gelombang perubahan yang dahsyat. Sumber daya yang dimaksud, seperti: (1) Sumber daya manusia; (2) Sarana-prasarana sebagai pendukung utama bagi terlaksananya kegiatan dan (3) Program dan manajemen sebagai substansi proses aktivitas yang akan memberikan karakteristik bagi organisasi.

Artinya bahwa perubahan organisasi didasari oleh dua faktor, yakni: internal dan eksternal. Dalam kaitan ini, bahwa faktor internal yang bersumber dari lingkungan organisasi itu sendiri yang berisi berbagai sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, setidaknya faktor tersebut terbagi menjadi 3 tingkatan, yakni: individu, organisasi, dan fungsional. Sedangkan faktor eksternal yang merupakan faktor yang bersumber dari luar organisasi. Organisasi yang baik akan bersikap responsif terhadap perubahan di luar organisasi, memberikan respons yang tepat terhadap perubahan agar organisasi tersebut mampu menyesuaikan dengan perubahan tersebut, sehingga dapat tetap bertahan di tengah laju perubahan tersebut.

Namun, tantangan dalam upaya mengelola perubahan organisasi melibatkan dinamika yang cukup kompleks antara individu, kelompok, dan organisasi. Pada tingkat individu, resistensi terhadap perubahan sering muncul karena kenyamanan dalam kestabilan dan ketidakpastian akan masa depan yang dapat menimbulkan kecemasan. Dinamika kelompok dalam organisasi juga dapat menjadi tantangan, terutama jika perubahan mengganggu keseimbangan atau hierarki internal kelompok, menghasilkan konflik atau keengganan untuk mengadaptasi norma baru. Ketidakmampuan untuk berkoordinasi di antara anggota kelompok selama proses perubahan juga dapat menyulitkan implementasinya. Pada tingkat organisasi, kurangnya dukungan dari tingkat manajemen tertinggi dapat menjadi hambatan serius, sementara

budaya organisasi yang tidak mendukung inovasi atau pembelajaran dapat menghambat adaptasi terhadap perubahan. Selain itu, ketidakmampuan untuk mengelola perubahan dengan efektif juga dapat mempersulit implementasi perubahan yang diinginkan. Oleh karena itu, menghadapi tantangan perubahan memerlukan pemahaman mendalam tentang dinamika di semua tingkatan dan penerapan strategi yang tepat untuk mengatasi setiap tantangan yang muncul.

Secara umum, tantangan perubahan dalam organisasi dapat bervariasi tergantung pada banyak faktor, termasuk lingkup perubahan, struktur organisasi, dan faktor eksternal. Berikut adalah beberapa tantangan utama yang sering dihadapi dalam perubahan organisasi:

1. Perubahan Sumber Daya Manusia. Hal ini sering terjadi dalam organisasi dan bisa mencakup pemutusan hubungan kerja atau rekrutmen karyawan baru. Termasuk secara efektif dan memastikan karyawan baru dapat beradaptasi dan menjaga produktivitas perusahaan.
2. Perubahan organisasi secara menyeluruh. Artinya memerlukan pertimbangan matang karena berdampak pada seluruh lapisan karyawan dan juga *stakeholder*. Melalui menetapkan strategi dan kebijakan yang tepat untuk mengelola perubahan.
3. Perubahan Perbaikan. Dimana terjadi ketika kinerja karyawan tidak sesuai ekspektasi, termasuk menentukan aspek mana dari organisasi yang perlu diubah, terutama berkaitan dengan SDM yang belum memenuhi standar kinerja.
4. Perubahan Tak Terencana. Misalnya akibat pandemi, bencana alam, atau perubahan peraturan. Tantangan disini adalah merespons dengan cepat dan efektif terhadap keadaan yang tak terduga ini.

5. Perubahan Transformasional. Biasanya hal ini berpengaruh pada struktur organisasi dan aktivitas operasional. Strategi di sini bisa mencakup pembentukan tim inovasi dan program pengembangan karyawan untuk mendukung perubahan.

Seperti yang kita ketahui teknologi akan selalu berkembang secara eksponensial dan tiada henti. Inovasi-inovasi baru terus bermunculan dengan menyematkan berbagai *fitur* yang canggih. Secara umum teknologi merupakan sebuah alat yang digunakan oleh manusia untuk mempermudah pekerjaan sehari-hari. Maka dengan perkembangan tersebut para pengguna harus terus mengikuti laju pertumbuhannya.

Menurut Hartini et al (2011: 209) destruksi teknologi dimaknai sebagai situasi dan kondisi bahwa teknologi berkembang dengan sangat pesat dan cepat yang berdampak pada seluruh aspek kehidupan manusia tidak terkecuali organisasi.

Jadi, jika disimpulkan deturpsi teknologi berdampak seperti katalisator yang bukan hanya dapat mengubah organisasi tetapi juga memaksa organisasi untuk berubah dengan waktu yang cepat dan cenderung dinamis karena cepatnya perubahan teknologi yang terjadi membuat adaptasi organisasi juga harus cepat dilaksanakan. Hal inilah yang baru-baru ini menjadi jargon bahwa organisasi harus adaptif.

Adapun Kotter (2012), disrupsi teknologi dapat menyebabkan organisasi mengalami perubahan yang signifikan. Kotter berpendapat bahwa organisasi perlu melakukan perubahan yang adaptif dan proaktif untuk menghadapi disrupsi teknologi. Adapun menurut Porter (1996), disrupsi teknologi dapat menyebabkan munculnya pesaing baru yang lebih inovatif. Porter berpendapat bahwa organisasi perlu melakukan inovasi secara berkelanjutan untuk tetap kompetitif. Sehingga dapat disimpulkan disrupsi teknologi adalah perubahan besar yang disebabkan oleh perkembangan teknologi baru. Disrupsi teknologi

dapat berdampak signifikan terhadap organisasi, baik secara positif maupun negatif.

Dampak positif disrupsi teknologi terhadap organisasi:

1. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas, dimana teknologi baru dapat membantu organisasi untuk melakukan proses bisnis secara lebih efisien dan produktif.
2. Memperluas pasar, dimana teknologi baru dapat membantu organisasi untuk menjangkau pasar yang lebih luas.
3. Menciptakan peluang baru, dimana teknologi baru dapat menciptakan peluang baru bagi organisasi untuk tumbuh dan berkembang.

Dampak negatif disrupsi teknologi terhadap organisasi:

1. Menyebabkan hilangnya pekerjaan, dimana teknologi baru dapat menggantikan pekerjaan yang saat ini dilakukan oleh manusia.
2. Meningkatkan persaingan, dimana teknologi baru dapat meningkatkan persaingan di antara organisasi.
3. Mempercepat perubahan, dimana teknologi baru dapat menyebabkan perubahan yang terjadi di dalam organisasi menjadi lebih cepat.

Berikut adalah beberapa langkah yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk menghadapi disrupsi teknologi:

1. Melakukan riset dan pengembangan, artinya organisasi perlu melakukan riset dan pengembangan untuk mengembangkan teknologi baru yang dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi.

2. Membangun budaya inovasi, artinya bahwa organisasi perlu membangun budaya inovasi yang mendorong anggota organisasi untuk berpikir kreatif dan inovatif.
3. Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan anggota organisasi, artinya bahwa organisasi perlu memberikan pelatihan dan pengembangan kepada anggota organisasi untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka dalam menggunakan teknologi baru.

Memang, pemanfaatan teknologi informasi di dalam organisasi akan mempengaruhi aktivitas-aktivitas atau proses bisnis yang terdapat dalam organisasi tersebut. Adapun pengaruh pemanfaatan teknologi informasi dalam organisasi dapat dilihat dari dampak pemanfaatan teknologi informasi pada rantai nilai organisasi. Penggunaan teknologi dan informasi bukan menjadi strategi dasar dari sebuah perusahaan. Namun, diharapkan dapat membantu dalam pencapaian strategi organisasi.

Brynjolfsson dan Hitt (2000) berpendapat bahwa penggunaan teknologi dan informasi akan berkaitan dengan perubahan organisasi dalam hal:

1. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan

Penggunaan teknologi dapat mempercepat berbagai proses di dalam perusahaan, seperti proses produksi dan komunikasi. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan dan perusahaan secara keseluruhan

2. Perubahan pola komunikasi dan kolaborasi

Sebagaimana yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir, banyak perusahaan menggunakan berbagai *platform* untuk mempermudah proses komunikasi jarak jauh. Tentunya hal ini

dapat mempermudah komunikasi dan kolaborasi, baik dalam lingkup internal maupun eksternal

### 3. Perubahan dalam proses pengambilan keputusan

Pengaplikasian sistem informasi dapat mempermudah proses pengambilan keputusan. Jika sebelumnya proses pengambilan keputusan dilakukan secara manual, maka di era industri 4.0 pengaplikasian *Decision Support System* (DSS) misalnya, akan membantu para manager dalam menentukan keputusan berdasarkan *database* yang ada.

### 4. Peningkatan kreativitas dan inovasi

Pemanfaatan teknologi dapat membantu dalam mengakses berbagai informasi yang ada, sehingga diharapkan dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas karyawan

Adapun menurut Pangarso, et al. dalam Hartini, et al (2011: 209), bahwa pada era revolusi industri 4.0 organisasi secara umum harus dikelola menyesuaikan dengan karakteristik zaman di mana masa organisasi tersebut berada. Artinya organisasi dituntut “peka zaman”. Sementara itu, menurut Scandura dalam Hartini, et al (2011: 213) perubahan organisasi kedepan akan cukup radikal dengan ciri-ciri perubahan, sebagai mana berikut:

1. Struktur organisasi menjadi lebih datar
2. Waktu kerja yang makin fleksibel (tidak harus jam kerja konvensional 9 ke 17)
3. Informasi yang makin terbuka
4. Kepemimpinan yang lebih dekat, menginspirasi dan memberdayakan
5. Teknologi informasi yang makin pesat dan cepat

6. Banyaknya jenis-jenis media untuk berkomunikasi
7. Munculnya lebih banyak terciptanya pilihan karier
8. Terbentuknya jaringan antar organisasi
9. Bekerja dari mana saja (tidak harus hadir di kantor)

Namun secara umum, keterkaitan antara kemajuan teknologi dan informasi dengan perubahan organisasi sangat signifikan. Berikut adalah beberapa aspek keterkaitan tersebut:

1. Efisiensi dan Otomatisasi Proses, dimana kemajuan teknologi memungkinkan otomatisasi proses yang sebelumnya dilakukan secara manual. Ini meningkatkan efisiensi, mengurangi kesalahan, dan membebaskan sumber daya manusia untuk tugas-tugas yang lebih strategis.
2. Perubahan Model Bisnis, dimana teknologi digital membuka peluang untuk model bisnis baru. Misalnya, *e-commerce*, ekonomi berbagi, dan bisnis berbasis langganan, yang semuanya memerlukan organisasi untuk beradaptasi dan berubah sesuai dengan tren pasar.
3. Komunikasi dan Kolaborasi, dimana *platform digital* dan media sosial telah merevolusi cara organisasi berkomunikasi baik internal maupun eksternal. Alat komunikasi *online* memungkinkan kolaborasi lebih efektif, bahkan di lingkungan kerja yang tersebar secara geografis.
4. Pengambilan Keputusan Berbasis Data, dimana kemajuan dalam teknologi data besar dan analitik memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih tepat berdasarkan analisis data yang komprehensif, daripada hanya berdasarkan intuisi atau pengalaman sebelumnya.

5. Kebutuhan untuk Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan, dimana dengan perubahan teknologi, ada kebutuhan konstan untuk pelatihan dan pengembangan keterampilan bagi karyawan. Organisasi harus beradaptasi dengan menyediakan sumber daya untuk pembelajaran dan pengembangan terus-menerus.
6. Keamanan dan Privasi Data, dimana kemajuan teknologi juga membawa tantangan terkait keamanan dan privasi data. Organisasi harus terus-menerus memperbarui kebijakan dan sistem mereka untuk melindungi data sensitif dan mematuhi regulasi yang berlaku.
7. Ketahanan dan Adaptasi terhadap Perubahan, dimana organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi cenderung lebih tangguh dan adaptif terhadap perubahan pasar. Teknologi memungkinkan organisasi untuk lebih cepat merespons dan beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar atau kebutuhan konsumen.
8. Globalisasi, dimana teknologi memungkinkan organisasi untuk beroperasi dan bersaing di pasar global. Akses ke pasar internasional dan sumber daya global menjadi lebih mudah dengan adanya teknologi.

Artinya bahwa kemajuan teknologi dan informasi, dengan demikian, tidak hanya mempengaruhi struktur dan proses internal organisasi, tetapi juga cara organisasi berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya, termasuk pelanggan, pesaing, dan regulator. Untuk tetap relevan dan kompetitif, organisasi harus secara proaktif menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan informasi yang terus-menerus berubah.

Maka dengan penggunaan teknologi baru dapat meningkatkan efisiensi operasional, memicu inovasi produk dan layanan, dan membentuk budaya organisasi yang lebih adaptif. Fleksibilitas yang diberikan oleh sistem modular dan infrastruktur yang dapat disesuaikan memungkinkan organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar. Selain itu, teknologi informasi memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi yang lebih baik, sambil mendorong transformasi budaya menuju lingkungan yang lebih inovatif. Keamanan *Cyber* dan kepatuhan dengan regulasi menjadi perhatian utama, memaksa organisasi untuk terus berubah dalam pengelolaan risiko. Pemanfaatan analitik data dan kecerdasan buatan juga membuka peluang baru untuk pengambilan keputusan yang lebih cerdas. Keseluruhan, keterkaitan antara kemajuan teknologi dan informasi dengan perubahan organisasi menciptakan peluang dan tantangan yang mendalam, membutuhkan ketangguhan dan kesiapan organisasi dalam menghadapi era digital ini.

Artinya bahwa keterkaitan kemajuan teknologi adalah sebagai sumber perubahan eksternal bagi organisasi, sebagai pendorong dari perubahan organisasi; artinya dengan adanya kemajuan teknologi yang mengubah sendi-sendi kehidupan tidak terelakan bagi organisasi untuk ikut beradaptasi. Paling tidak bentuk adaptasi inilah yang merupakan perubahan bagi organisasi.

## **12.2. Keengganan Terhadap Perubahan**

Kemajuan teknologi dan informasi merupakan pendorong utama perubahan organisasi. Teknologi memungkinkan organisasi untuk meningkatkan efisiensi, merespons perubahan pasar dengan cepat, dan menciptakan inovasi produk dan layanan. Integrasi teknologi memerlukan perubahan dalam sistem, proses, dan keterampilan tenaga kerja, yang pada gilirannya menciptakan transformasi organisasi secara keseluruhan.

Sehingga dari hal itu, organisasi membutuhkan kemajuan teknologi jika terjadi perubahan lingkungan yang cepat di segala aspek. Hal ini menyiratkan kebutuhan penting untuk beradaptasi terhadap teknologi-teknologi baru yang disruptif, tidak hanya untuk mendapatkan manfaat dari peluang yang luas namun juga untuk tetap relevan dalam lingkungan yang penuh ketidakstabilan, kompleksitas, ketidakpastian dan ketidakjelasan.

Namun, kadangkala suatu organisasi enggan untuk melakukan perubahan. Menurut Edgar Schein (2016), menurutnya keengganan perubahan disebabkan oleh dua faktor utama, yaitu: (1) Ketidakpastian, yang dapat menyebabkan ketakutan dan kecemasan; dan (2) Ketidaknyamanan yang dapat menyebabkan resistensi.

John Kotter (2012), menurutnya bahwa keengganan perubahan disebabkan oleh kurangnya pemahaman, kurangnya komitmen, dan kurangnya keterampilan.

Everett M. Rogers (1983), menurutnya keengganan perubahan disebabkan oleh ketidaksesuaian, kompleksitas, kemungkinan kegagalan, dan ketidakmampuan untuk menguji.

Dari perspektif manajemen, terdapat beberapa faktor yang menjadi alasan mengapa anggota dan juga organisasi itu sendiri enggan untuk mengalami perubahan, yaitu:

1. Ketakutan akan Ketidakpastian

Perubahan sering kali dihubungkan dengan ketidakpastian. Anggota organisasi dan organisasi itu sendiri mungkin merasa takut terhadap ketidakpastian yang dapat muncul di masa depan akibat perubahan. Mereka khawatir akan kehilangan pekerjaan, kehilangan kendali atas pekerjaan mereka, atau kehilangan keuntungan yang mereka nikmati saat ini.

## 2. Keengganan untuk Melepaskan Rutinitas

Anggota organisasi dan organisasi itu sendiri mungkin telah terbiasa dengan rutinitas yang ada. Mereka merasa nyaman dengan cara kerja yang telah diterapkan. Oleh karena itu, mereka enggan melepaskan rutinitas tersebut karena khawatir akan kesulitan beradaptasi dengan perubahan baru.

## 3. Kurangnya Dukungan Manajemen

Peran manajemen sangat penting dalam mendorong perubahan. Tanpa dukungan yang kuat dari manajemen, anggota organisasi dan organisasi itu sendiri mungkin tidak termotivasi untuk berubah. Manajemen harus menunjukkan komitmennya terhadap perubahan dengan memberikan pelatihan, sumber daya, dan dukungan yang diperlukan.

## 4. Kurangnya Komunikasi

Komunikasi yang efektif menjadi kunci keberhasilan perubahan. Manajemen harus berkomunikasi dengan jelas dan transparan mengenai alasan perubahan, manfaat yang diharapkan, dan proses perubahan yang akan dilakukan. Komunikasi yang baik akan membantu anggota organisasi memahami perubahan dan mengurangi ketakutan mereka terhadap perubahan.

## 5. Kurangnya Partisipasi

Partisipasi anggota organisasi dalam proses perubahan sangat penting. Hal ini membantu mereka memahami perubahan dan merasa memiliki terhadap perubahan tersebut. Manajemen dapat melibatkan anggota organisasi dengan meminta umpan balik, memberikan pelatihan, dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan.

Menurut Hartini, et al (2011: 214) keengganan terhadap perubahan adalah ketika terjadi perubahan pola interaksi yang sudah cukup lama terbentuk yang kemudian dapat berpotensi menimbulkan konflik dengan tingkat yang cukup tinggi. Selain itu terdapat juga beberapa faktor yaitu:

1. Perubahan organisasi diperkirakan menghilangkan atau mengurangi sesuatu yang selama ini dianggap bernilai baik bagi anggota organisasi;
2. Adanya ketidakjelasan tujuan perubahan dan atau kurang percayaan terhadap pihak-pihak yang mendorong adanya perubahan;
3. Adanya perbedaan dampak dari perubahan yang sedang atau akan dilakukan;
4. Latar belakang pihak-pihak yang mendorong perubahan organisasi yang berbeda dengan pihak-pihak yang diarahkan untuk berubah.

Adapun untuk mengatasi keengganan perubahan, diperlukan pendekatan yang komprehensif. Berikut adalah beberapa cara yang dapat dilakukan:

1. Membangun kepercayaan, dimana dalam berorganisasi perlu membangun kepercayaan pada anggota organisasi bahwa melakukan perubahan akan memberikan manfaat bagi mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan informasi yang jelas dan transparan tentang alasan perubahan, serta melibatkan anggota organisasi dalam proses perubahan.
2. Mengurangi ketakutan, dimana organisasi perlu mengurangi ketakutan anggota organisasi terhadap perubahan. Dapat

dilakukan dengan memberikan pelatihan dan dukungan kepada anggota organisasi untuk menghadapi perubahan.

3. Memfokuskan pada manfaat perubahan, dimana organisasi perlu memfokuskan pada manfaat perubahan bagi anggota organisasi dapat dilakukan dengan menjelaskan bagaimana perubahan akan meningkatkan kinerja, produktivitas, atau kepuasan kerja anggota organisasi.
4. Komunikasi yang efektif, organisasi perlu berkomunikasi secara efektif dengan anggota organisasi tentang alasan perubahan, manfaat perubahan, dan bagaimana perubahan akan dilaksanakan. Komunikasi harus dilakukan secara transparan dan berkelanjutan.
5. Partisipasi, dimana organisasi perlu melibatkan anggota organisasi dalam proses perubahan. Partisipasi dapat membantu anggota organisasi memahami alasan perubahan dan merasa memiliki terhadap perubahan tersebut.
6. Pendidikan dan pelatihan, dimana organisasi perlu memberikan pendidikan dan pelatihan kepada anggota organisasi untuk menghadapi perubahan. Pendidikan dan pelatihan dapat membantu anggota organisasi mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menghadapi perubahan.
7. Dukungan, dimana organisasi perlu memberikan dukungan kepada anggota organisasi selama proses perubahan. Dukungan dapat diberikan dalam bentuk pelatihan, bimbingan, atau konseling.

## DAFTAR PUSTAKA

- French, J.R.P. Jr. & Raven, B.H. (2001). *The Bases Of Social Power*. in The Negotiation Source Book, Ed-2. New York: HRD Press Inc.
- Adam, I.I. (1989). *Perubahan Dan Pengembangan Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Adams, J.S. (1965). *Inequity in Social Exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2: 267-299.
- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktik dan Penelitian*. Aceh: Universitas Malikussaleh.
- Andjarwati, T. (2015). *Motivasi dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori XY Mc Gregor, dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland*. *JMM17: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 2(01):45-54.
- Andriyani, J. (2014). *Coping Stress Pada Wanita Karier Yang Berkeluarga*. *Jurnal AlBayyan: Media Kajian dan Pengembangan Ilmu Dakwah*, 20(2):1-10.
- Arief, N.F. (2015). *Analisis Wacana Eksplanatif*. Malang: Worldwide Readers.
- Atmosudirjo, P. (1981). *Hukum Administrasi Negara*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Atqiya, M.N. (2017). *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Kepuasan Kerja Pada PT. Pindad Malang*. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.

- Bazerman, M.H. & Moore, D.A. (2013). *Judgment in Managerial Decision Making*. Hoboken: Wiley. .
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). *Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance*. Journal of Economic perspectives, 14(4): 23-48.
- Budiardjo, M. (2005). *Dasar-dasar Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Chaplin, J. P. (2000). *Kamus Lengkap Psikologi*. Jakarta: Rajawali.
- Cherrington, D.J. (1989). *Organizational Behavior : The Management of Individual and Organizational Performance* . Boston: Allyn and Bacon.
- Daft, R. L (2010). *New Era of Management*. Canada : South Western Cengage.
- Dahrendorf, R. (1986). *Konflik dan Konflik Dalam Masyarakat Industri*. Jakarta : CV. Rajawali.
- Darmawan, S., & Roselini, B. T. (2022). *Studi Gaya Kepemimpinan Situasional (Situational Leadership Model Hersey-Blanchard) pada Rumah Makan Padang Se-Kabupaten Sleman DIY*. Telaah Bisnis, 23(1): 50-62.
- DeCelles, K.A., et al. (2012). *Does Power Corrupt or Enable? When and Why Power Facilitates Self-interested Behavior*. Journal of Applied Psychology, 97(3):681-689.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2012). *Self-determination Theory*. Handbook of theories of social psychology, 1(20):416-436.
- DeVito, J. A. (2017). *The Interpersonal Communication Book*. United States: Pearson Education.

- Duttweiler, P.C. (2006). *Educational Excellence and Motivating Teachers*. Eric Journal the Clearinghouse.
- Dweck, C.S. (1999). *Self-theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*. Psychology Press.
- \_\_\_\_\_ (2007). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House Publishing Group.
- Ernawan, E.R. (2011). *Organizations Culture, Budaya Organisasi Dalam Perspektif Ekonomi Dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Fisher, R. et al. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. London: Penguin Books.
- Flippo, E.B. (1976). *Personnel Management. Fifth Edition*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Folkman, S. (2013). *Stress: Appraisal and Coping*. Berlin: Springer.
- Gallos, J. V. (2006). *Organization Development*. San Francisco: Josey Bass.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2008). *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. US : Irwin Professional Pub.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Gibson, J.L. et al. (2007). *Organizations; Behavior, Structure, Process*. Dallas, Texas: Business Publications Inc.
- Goldstein, J.H. & Wallace, P.M. (2007). *Introduction to Psychology*. Dubuque, IA: Wm. C. Brown.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More than IQ*. New York: Bantam Books.
- Greenberg, J. (2008). *Behavior in Organizations*. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall.

- \_\_\_\_\_ (2011). *Behavior In Organizations*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. New York City: Anchor Books/Doubleday.
- Hamalik, O. (2011). *Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Bumi Aksara.
- Hamner, W.C. & Organ, D. (1991). *Organizational Behaviour: An Applied Psychological Approach*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing.
- Handoko, T. (2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hartini, et al. (2011). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Widina Bhakti.
- Hartley, J. F. (1983). *Ideology and Organizational Behavior*. *International Studies of Management & Organization*, 13(3).
- Heryana, A. (2020). *Organisasi dan Teori Organisasi*. Tangerang: AHeryana Institute.
- Herzberg, F., et al. (1959). *The Motivation to Work (2nd ed.)*. New York: John Wiley & Sons.
- Heyward, M. (2002). *From International to Intercultural: Redefining The International School For A Globalized World*. *Journal of Research in International Education*, 1(1):9–32.
- Hill, I. (2006). *Student Types, School Types, and Their Combined Influence on The Development of Intercultural Understanding*. *Journal of Research in International Education*, 5(1):5-33.
- Hofstede, G., et al. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

- Horwitz,E.K.(2011).*Foreign Language Classroom Anxiety*.The Modern Language Journal,70 (2):125–132.
- Hutahaean,W.S.(2021). *Buku Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahlimedia Press.
- \_\_\_\_\_ & SE, M.T.(2021).*Teori Kepemimpinan*. Ahlimedia Book.
- Indrawijaya,A.I.(1989).*Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Indriana,N. et al. (2022). *Analisis Karakter Tokoh Utama Dalam Novel Matinya Seorang Mantan Menteri Karya Nawal El Saadawi Menurut Teori Gordon Allport*. Jurnal Humaniora, 6(2): 2597-7822.
- Ivancevich,J.M.,et al.(2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*.Jakarta:Erlangga.
- Jenifer,R.D., & Raman, G. P. (2015). *Cross Cultural Communication Barriers in Workplace*. International Journal Of Management (IJM), 6 (1): 348-351.
- Jones,G.R.(2013).*Organizational Theory, Design, and Change, Seventh Edition*. England: Pearson Education Limited.
- Judge,T. & Robbins,S.P.(2013).*Organizational Behaviour*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kadarusman, D. (2012). *Natural Intelligence Leadership: Cara Pandang Baru Terhadap Kecerdasan dan Karakter Kepemimpinan*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Karim, B. A. (2020).*Teori Kepribadian dan Perbedaan Individu*. Education and Learning Journal,1(1):40-49.
- Kartono,K.(2017).*Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Kasali,R.(2017).*Disruption : Tak Ada yang Bisa Diubah Sebelum Dihadapi Motivasi Saja Tidak Cukup*. Jakarta: Pt. Gramedia.
- Kondalkar,V.G.(2007).*Organizational Behaviour*. New Delhi: New Age International (P) Ltd Publisher.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. United States: Harvard Business Review Press.
- \_\_\_\_\_ (1997).*Manajemen pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian, Edisi Kelima*.Jakarta: Erlangga.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2008).*Organizational Behavior*.New York:The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Krogerus, M., & Tschappeler, R.(2023).*The Decision Book: Fifty Models for Strategic Thinking*. London:Publisher Profile Books Ltd.
- Kurniawati, D. & Solikhah (2012).*Perawat di Bangsal Rawat Inap Rumah Sakit Islam Fatimah Kabupaten Cilacap*.Kes Mas,6: 162-232.
- Kusherdyana,M.(2020).*Pemahaman Lintas Budaya*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Kusworo.(2019). *Manajemen konflik dan perubahan dalam organisasi*. Jatinangor:Alqaprint.
- Laswell,H.D., & Kaplan,A.(1970). *Power and Society* .New Haven: Yale University Press.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Levy, P.E.(2006). *Industrial/Organizational Psychology: Understanding the Workplace*. Boston : Houghton Mifflin.

- Lewis, R. D. (2006). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2009). *Teori Komunikasi, edisi 9*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Locke, E. A. (2009). *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. United Kingdom: A John Wiley and Sons, Ltd, Publication.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mackenzie, J & Gordon, R. (2016). *Studi Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Kementerian PPN/Bapenas.
- Mangkunegara, A. P. (2008). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Maramis, W. F., & Maramis, A. A. (2009). *Catatan Ilmu Kedokteran Jiwa Edisi. 2*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Martoyo, S. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*. Yogyakarta: BPFE.
- Mashudi, F. (2012). *Psikologi Konseling*. Jogjakarta: IRCiSoD
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is Emotional Intelligence?*. In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York: Basic Books.
- McClelland, D. C. (1988). *Human Motivation*. NY: Cambridge University Press.
- \_\_\_\_\_, & Johnson, E. W. (2004). *Learning to Achieve*. Illinois: Scotti. Foresman & Co.

- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Muchlas, M. (1999). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: MMR UGM.
- Nawawi, H. & Hadari, M.M. (1995). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and Practice (8th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pasmore, W. A. (1994). *Creating Strategic Change*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Podsakoff, P.M., et al. (1984). *Situational Moderators of Leader Reward and Punishment Behaviors: Fact or Fiction?*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1):21-63.
- Porter, M. E. (1996). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Rahman, A. & Kasmiruddin. (2017). *Pengaruh Human Relation Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru*. Jom Fisip, 4(2).
- Reisinger, Y. (2009). *International Tourism: Cultures and Behavior*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Reynolds, R. (2014). *Personal Construct Theory and Meaning-Making in Information-Seeking Research*. In T.D. Wilson (Ed.), *Theory in Information Behaviour Research*. Sheffield, UK: Eiconics Ltd.
- Robbins, S.P. (1996). *Teori Organisasi : Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan.
- \_\_\_\_\_ (2008). *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovations*. London: The Free Press.

- Rosnani, T. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak*. Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan, 3(1): 1-28.
- Russell, R.F.(2001).*The Role of Values in Servant Leadership*. Leadership & Organization Development Journal, 22(2):76–84.doi:10.1108/01437730110382631.
- Ryan,R.M., & Deci,E.L.(2000).*Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*.American Psychologist 55(1):68-78. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68.
- Safaria,T., & Saputra, N.E.(2009). *Manajemen Emosi: Sebuah Panduan Cerdas Bagaimana Mengelola Emosi Positif dalam Hidup Anda*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sahadi, et al.(2022).*Pengembangan Organisasi (Tinjauan Umum Pada Semua Organisasi)*.Jurnal Moderat, 8(2):399-412.doi:10.25157/moderat.v8i2.2712.
- Schein,E.H. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sebayang, S. & Sembiring,J. (2017). *Pengaruh Self Esteem dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di PT Finnet Indonesia*. E Proceeding of Management. 4(1): 335-345.
- Sedarmayanti.(2000).*Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan Ditinjau dari Beberapa Aspek Esensial dan Aktual*.Bandung:CV Mandar Maju.

- Sedarmayanti.(2009).*Tata Kerja dan Produktivitas*. Bandung:Bandar Maju.
- Setiyawami, et al. (2023).*Kepemimpinan dan Teori Organisasi: Teori dan Konsep*.Bandung:CV. Media Sains Indonesia.
- Simamora,H.(2015).*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIEY.
- Skinner,B.F.(1953).*Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.
- Sobirin, A.(2020). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Universitas terbuka.
- \_\_\_\_\_ (2023).Materi Pokok Perilaku Organisasi. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Stoerberl, P. A.,et al. (1998). *Leadership and Power Relationship Based on Culture and Gender*. Women in Management Review,13 (6):208 -216.
- Stoner,J.A.F.,& Wankel,C.(1986).*Management, Third Edition*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Subini, N.et al.(2012). *Psikologi Pembelajaran*. Yogyakarta: Mentari Pustaka.
- Sudhakar, G.P.(2008).*Managing Dynamics in Teams*. published in Organizational Behavior: New Perspectives, The ICAI University Press.
- Sugiarto, M. (2008).*Konsep Dasar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : UPN Veteran Yogyakarta.
- Sulistiowati,R., et al.(2022).*Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Individu*. Jurnal Analisis Sosial Politik 6(1).
- Sumanto.(2014).*Psikologi Umum*.Yogyakarta: CAPS.

- Sunarto, & Hartono,A.(2008).*Perkembangan Peserta Didik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sutanto, A.(2002).*Peran Budaya Organisasional Untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*.Benefit,6(2).
- Suwatno,H., & Donni,J.P.(2011).*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*.Bandung: Alfabeta.
- Suyono, B.(2004).*Menumbuhkan Budaya Kerja yang Kompetitif*. Jurnal Bisnis & Manajemen STIE IBMT,1(1).
- Syafmarini.(2014).*Hubungan Antara Persepsi Terhadap Lingkungan Kerja Fisik dengan Stres Kerja Pada Personil Detasemen Pengendalian Pangkalan (DENDALLAN) Pangkalan Udara Utama Ahmad Yani Semarang*.Jurnal Empati,3(2).doi:10.14710/empati.2014.7528.
- Terry, G. R. (2006). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta : Bumi Akasara.
- Tewal,B. et al.(2017).*Perilaku Organisasi*. Bandung: Patra Media Grafindo.
- Thayer,R.E.(1997).*The Origin of Everyday Moods: Managing Energy, Tension, and Stress*.New York : Oxford University Press.
- Thomas, D., & Ely, R.(1996).*Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*. Harvard Business Review 74(5):79–90.
- Thomas, R.R.Jr.(1991).*Beyond Race and Gender: Unleashing The Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: AMACOM Books.
- Tjosvold, D., & Sun, H. (2003).*Developing a Shared Understanding of Conflict: Cooperation as Task Conflict Resolution*. Asia Pacific Journal of Management, 20(3): 307-324.

- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Wahyudi, A. (2015). *Konflik, Konsep Teori dan Permasalahan*. Publiciana, 8(1): 38-52.
- West, R., & Turner, L.H. (2017). *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Winardi. (2001). *Motivasi & Pemoivasian dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Manajemen Perilaku Organisasi*, Edisi Revisi, Jakarta: Kencana.
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). *The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit-Formation*. Journal of Comparative Neurology and Psychology, 18(5): 459-482.
- Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- \_\_\_\_\_, & Falbe, C. M. (1991). *Leadership Processes and Influence Tactics*. Group & Organization Management, 16(4): 535-550.
- \_\_\_\_\_, & Tracey, J.B. (1992). *Consequences of Influence Tactics Used With Subordinates, Peers, and The Boss*. Journal of Applied Psychology, 77(4): 525-535.
- Zalukhu, M.S. (2020). *Hubungan Persepsi Individu tentang Pekerjaan dan Stres Kerja dengan Prestasi Kerja Karyawan PT Musimas Medan*. Medan: Universitas Medan Area.

## **BIOGRAFI PENULIS**

Ikhwan lahir di Ngali Bima, 27 Maret 1973, sebagai anak pertama dari H. Sirajuddin dan Hj. Faturiah. Dia menjalani masa-masa sekolah di SD Negeri Inpres Ngali Belo Bima (lulus tahun 1985) SMP Negeri 2 Belo Bima (lulus tahun 1987), dan SMA Negeri 2 Bima (lulus tahun 1991). Untuk perkuliahan, dia menjalani studi strata satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang (lulus Tahun 1996), studi strata dua (S2) pascasarjana pada Program Studi Magister Manajemen (MM), Jurusan Manajemen Sumberdaya Manusia Sekolah Tinggi Ekonomi Bisnis Ganesha Jakarta (lulus Tahun 2003). Beberapa tahun kemudian, mengambil studi strata dua (S2) pascasarjana pada Program Studi Magister Sains Manajemen (M.Si), Jurusan Manajemen Pemasaran Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institut Pertanian Bogor (IPB) lulus Tahun 2012. Pada tahun 2017, lulus Program Doktor ( Dr) Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Sejak tahun 1997 sampai sekarang, penulis menjadi staf pengajar pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Attahiriyah Jakarta, Fakultas Ekonomi Universitas Nasional Jakarta. Pada tahun 2010, penulis menjadi Konsultan IDB Loan pada proyek Peningkatan Kapasitas Pemerintahan Kabupaten Pandeglang, Banten, serta memberikan Pelatihan Pengelolaan Keuangan Daerah di sejumlah kabupaten-kota di Indonesia. Pada tahun 2013, mengikuti Pendidikan Reguler Lemhanas Republik Indonesia. Dimulai tahun 2018, penulis juga mengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma dan Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Pembangunan (UPN) Jakarta. Selain itu juga, penulis aktif sebagai konsultan pada PT. Madani Semesta Indonesia, dan juga sejak tahun 2018 mengajar di Pasca sarjana Magister Management ( MM) Universitas Terbuka

