

Perilaku Organisasi

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).

Perilaku Organisasi

Penulis :
Dr. Roy Setiawan



PENERBIT CV AZKA PUSTAKA

Judul Buku
Perilaku Organisasi

Penulis:
Dr. Roy Setiawan

Editor:
Moh Suardi

ISBN : 978-623-8044-54-2

Design Cover:
Taufik Akbar

Layout :
Putri Pattitria Ningrun Nasution S.Pd

Ukuran Buku : 15.5x23

PENERBIT. CV. AZKA PUSTAKA

Email : penerbitazkapustaka@gmail.com

Website: www.penerbitazkapustaka.co.id

HP/Wa: 081372363617/083182501876

Tlp : 07537461079

Cetakan Pertama : September 2022

ANGGOTA IKAPI : 031/SBA/21

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang. Dilarang
memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun
tanpa izin penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan yang telah menganugerahkan rahmat, karunia, dan anugerah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini yang berjudul “Perilaku Organisasional”. Dalam kesempatan ini Penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada pendukung serta semua pihak yang telah membantu penulis dalam pembuatan buku ini, sehingga buku ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Penulis menyadari bahwa dalam pembuatan buku ini jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran perbaikan dari semua pihak yang terkait. Sehingga kekurangan yang ada dapat diperbaiki dan disempurnakan. Dalam penyusunan buku ini, penulis berharap semoga buku ini dapat berguna dan bermanfaat.

Perilaku Organisasional adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang perilaku tingkat individu dan tingkat kelompok dalam suatu organisasi serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi). Perilaku organisasional juga dikenal sebagai studi tentang organisasi.

Studi ini adalah sebuah bidang telaah akademik khusus yang mempelajari organisasi, dengan memanfaatkan metode-metode dari ekonomi, sosiologi, ilmu politik, antropologi dan psikologi. Disiplin-disiplin lain yang terkait dengan studi ini adalah studi tentang sumber daya manusia dan psikologi industri. Organisasi dalam pandangan beberapa pakar seolah-olah berwujud banyak, namun tetap memiliki kesamaan konseptual. Atau dengan kata lain, rumusan mengenai organisasi sangat tergantung kepada konteks dan perspektif tertentu dari seseorang yang merumuskan tersebut.

Penulis

Dr. Roy Setiawan

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	VI
BAB 1 APA ITU PERILAKU ORGANISASI	1
A. Pentingnya Keterampilan Interpersonal.....	1
B. Apa yang Manajer Lakukan	5
C. Memasuki Perilaku Organisasi	8
D. Disiplin yang Berkontribusi pada Bidang OB.....	11
E. Tantangan dan Peluang OB	13
BAB 2 KEANEKARAGAMAN DALAM ORGANISASI	20
A. Keanekaragaman	21
B. Karakteristik Biografi	24
C. Kemampuan	24
D. Strategi untuk Mengelola Keanekaragaman	26
BAB 3 SIKAP DAN KEPUASAN KERJA	29
A. Sikap	29
B. Kepuasan Kerja	31
BAB 4 KEPERIBADIAN DAN NILAI	32
A. Kepribadian	32
B. Nilai	32
C. Menghubungkan Kepribadian dan Nilai Individu dengan tempat kerja	33
D. Nilai Internasional	35
BAB 5 PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDU	37
A. Apa itu Persepsi	37
B. Persepsi Orang: Membuat Penilaian Tentang Orang Lain	38
C. Kaitan Antara Persepsi dan Keputusan Individu Membuat	40
D. Pengambilan Keputusan dalam Organisasi	40

E. Pengaruh terhadap Pengambilan Keputusan: Individu Perbedaan dan Organisasi	41
F. Batasan	44
G. Bagaimana Dengan Etika dalam Pengambilan Keputusan	44
BAB 6 KONSEP MOTIVASI	51
A. Motivasi	51
B. Teori Awal Motivasi	52
C. Teori Motivasi Kontemporer.....	53
BAB 7 MOTIVASI: DARI KONSEP KE APLIKASI.....	59
A. Memotivasi oleh Desain Pekerjaan: Model Karakteristik Pekerjaan	59
B. Keterlibatan Karyawan	64
C. Menggunakan Hadiah untuk Memotivasi Karyawan	65
BAB 8 LANDASAN PERILAKU KELOMPOK	68
A. Mendefinisikan dan Mengklasifikasikan Grup	68
B. Tahapan Pengembangan Kelompok	68
C. Properti Grup: Peran, Norma, Status, Ukuran, Kekompakan, dan Keanekaragaman	70
D. Pengambilan Keputusan Kelompok	72
BAB 9 MEMAHAMI TIM KERJA	74
A. Perbedaan Antara Grup dan Tim.....	74
B. Jenis Tim	75
C. Menciptakan Tim yang Efektif	80
D. Mengubah Individu Menjadi Pemain Tim	82
BAB 10 KOMUNIKASI.....	84
A. Fungsi Komunikasi	84
B. Proses Komunikasi	85
C. Arah Komunikasi	89
D. Komunikasi Antarpribadi	94
E. Komunikasi Organisasi	99
F. Pilihan Saluran Komunikasi	101
G. Komunikasi Persuasif	105

H. Hambatan Komunikasi yang Efektif	110
BAB 11 KEPEMIMPINAN.....	112
A. Apakah Kepemimpinan Itu	112
B. Teori Sifat	116
C. Teori Perilaku	120
D. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX)	129
E. Kepemimpinan Karismatik dan Kepemimpinan Transformasional	133
F. Kepemimpinan Otentik: Etika dan Kepercayaan.....	141
G. Memimpin untuk Masa Depan: Mentoring	143
H. Tantangan untuk Konstruksi Kepemimpinan	147
I. Menemukan dan Menciptakan Pemimpin yang Efektif	150
DAFTAR PUSTAKA	155
PROFIL PENULIS.....	163

BAB 1

Apa itu Perilaku Organisasi

A. Pentingnya Keterampilan Interpersonal

Istilah komunikasi interpersonal atau komunikasi interpersonal terdengar setiap hari. Kedengarannya sederhana, tetapi komunikasi interpersonal membutuhkan keterampilan dalam implementasinya ketika berhadapan dengan orang lain. Komunikasi antar pribadi membutuhkan informasi atau pesan yang dapat tersampaikan dan hubungan antar orang yang berkomunikasi dapat berkelanjutan. Dalam konteks organisasi, komunikasi antar pribadi telah mencakup aspek kehidupan yang luas dan dapat diperluas cakupannya.

Komunikasi interpersonal eksekutif adalah keterampilan strategis untuk hubungan profesional organisasi serta kekuatan taktis dalam membentuk pemahaman dan pemahaman tentang bekerja sama melalui orang lain. Komunikasi interpersonal dapat membina percakapan, koordinasi, dan kerjasama orang-orang dalam organisasi sehingga mereka produktif, dinamis dan inovatif. Selain itu, komunikasi interpersonal juga dapat menghubungkan tujuan organisasi dengan partisipasi anggota organisasi. Keterampilan interpersonal adalah keterampilan yang sederhana, tetapi komunikasinya kepada orang lain bukanlah proses yang sederhana. Karena manusia adalah makhluk yang unik, orang-orang di sekitar mereka sering bereaksi keliru bahkan untuk pesan yang sangat sederhana. Setiap orang melihat dunia dengan cara mereka sendiri yang berbeda berdasarkan pengalaman, nilai, sikap, dan persepsi mereka.

Setiap faktor berpotensi menimbulkan reaksi tak terduga saat berkomunikasi dengan orang lain. Salah satu teknik sederhana agar pesan diterima sesuai harapan adalah pengulangan. Pengulangan digunakan oleh komunikator profesional. Misalnya, seorang penyiar layanan masyarakat di

bandara yang sibuk pasti telah mengulangi pesannya berkali-kali untuk mengantisipasi kemungkinan penerima pesan yang dimaksud mungkin tidak mendengarnya pertama kali. Pengontrol lalu lintas udara juga mengulangi petunjuk penting untuk mengurangi kemungkinan pesan tidak akan diterima. Bahkan komunikator terbaik pun mempelajarinya audiens sebanyak mungkin dan menyesuaikan jawaban dengan minat, sikap, dan nilai-nilai pendengar. Dalam perkembangan hubungan kerjasama yang semakin efektif dan meluas, konteks komunikasi interpersonal seorang profesional menjadi mikrokosmos dari organisasi yang lebih besar.

Organisasi dapat didefinisikan sebagai kumpulan individu yang bergabung bersama untuk mencapai tujuan tertentu (Netting, Kettner dan McMurtry, 2004). Kata kunci untuk definisi ini adalah tujuan. Orientasi tujuan membedakan organisasi dari sistem sosial lainnya. Tujuan organisasi sejalan dengan berbagai kebutuhan manusia, mulai dari pemenuhan kebutuhan dasar hingga pencapaian pengembangan diri.

Efisiensi dan efektivitas merupakan prasyarat untuk mencapai tujuan organisasi. Efisiensi merupakan bagian terpenting dalam manajemen karena mengacu pada hubungan antara keluaran dan masukan (output/input). Menurut Drucker (1985), efisiensi berarti mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing things right*), sedangkan efektif adalah mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing the right* sesuatu). Sederhananya, efisiensi menunjukkan kemampuan organisasi untuk menggunakan kekuatan sumber daya dengan benar dan tidak ada pemborosan. Efektivitas menunjukkan kemampuan suatu organisasi dalam mencapai tujuan (hasil akhir) yang telah ditetapkan secara tepat. Antara efektivitas dan efisiensi saling berkaitan. Organisasi tidak hanya dituntut untuk mengejar tujuan, tetapi bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu bersama-sama menciptakan tingkat efisiensi dan

efektivitas yang tinggi. Tingkat efisiensi dan efektifitas ini seperti teori tetes air yaitu dimulai dari atas sebagai pemimpin. Studi demi studi menegaskan bahwa pemimpin yang memahami implikasi luas dari posisinya, seperti tentang pekerjaan yang terkait dengan fungsi lain, saling ketergantungan, dan hubungan antar tugas, ternyata lebih produktif. Pemimpin membuat keputusan yang lebih baik tentang penjadwalan. Para pemimpin memahami kebutuhan untuk tetap mendapat informasi dan memberi tahu orang lain tentang perubahan. Itu dapat menyesuaikan aliran kerja semua unit. Jadi, efisien pemimpin berarti memiliki kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu dengan benar melalui proses alokasi sumber daya kekuatan organisasi. Sedangkan pemimpin yang efektif berarti memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan melakukan hal-hal yang benar untuk kepentingan organisasi. Dua prinsip manajemen Ini, efektif dan efisien, telah menginspirasi banyak pemimpin bisnis dan organisasi publik dalam merumuskan dan menerapkan berbagai kebijakan organisasi.

Banyak orang yang memegang tanggung jawab dalam organisasi tidak dapat menyadari bahwa mereka sebenarnya memiliki kekuatan untuk mengubah organisasi menjadi lebih baik. Prinsip-prinsip utama manajemen yang baik, dalam bentuknya yang paling sederhana, adalah: dapat dinyatakan sebagai berikut: "Lakukan kepada orang lain seperti yang kita harapkan mereka lakukan kepada kita." Karena manusia, dalam organisasi perusahaan sama seperti di tempat lain, hidup dalam lingkungan universal. Kebersamaan moral Pimpinan harus mampu membangun kepercayaan antar karyawan dengan kemampuan interpersonalnya sesuai standar moral yang telah berfungsi dalam organisasi modern, misalnya keharmonisan antara manusia dan fungsinya dapat berjalan dengan keterbukaan dan kejujuran.

Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada jumlah orang yang memiliki pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Sehingga kegagalan seseorang dalam suatu organisasi jarang disebabkan oleh orang itu sendiri, tetapi sering terjadi

sebagai akibat dari kepemimpinan. Di sini, fungsi Perhatian utama chief executive officer adalah menentukan apa yang dia ingin orang lain lakukan. Pemimpin menemukan dan melatih orang-orang yang memenuhi syarat untuk melakukan suatu pekerjaan guna memastikan bahwa beberapa metode telah dirancang untuk membuat orang-orang ini bekerja lebih efektif. Pemimpin juga perlu secara berkala memeriksa seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka. Jadi, manajemen benar-benar adalah pengembangan manusia. Hubungan baik yang berhubungan dengan orang-orang dalam suatu organisasi merupakan faktor penyumbang terpenting bagi keberhasilan setiap organisasi. Untuk membangun hubungan yang baik, penanganan orang dalam organisasi harus melibatkan motif dan keinginan mereka yang paling alami. Misalnya, seorang manajer yang fungsi utamanya adalah mengelola organisasi. Mengelola adalah konsep yang luas dengan banyak definisi. Secara tradisional, Mengelola memiliki arti mengambil tanggung jawab atas pekerjaan orang lain. Keterampilan manajemen termasuk memimpin dan memerintah orang lain, menetapkan tujuan dan tujuan, membuat keputusan penting dan mengoordinasikan orang, aktivitas, dan sumber daya.

Mengelola lebih dari sekedar menciptakan dan melaksanakan, itu membutuhkan keterampilan interpersonal. Sehingga seorang manajer dapat digambarkan sebagai seseorang yang suka membuat daftar bagian “hal-hal yang harus dilakukan” lainnya. Seorang manajer alami peka terhadap kekuatan dan kebutuhan karyawannya dan dapat membimbing dan mengarahkan mereka ke tugas yang benar-benar sesuai dan bertanggung jawab. Manajemen membutuhkan seseorang untuk melihat gambaran besar, tren ramalan dan kebutuhan masa depan organisasi.

Jadi, kunci keberhasilan suatu organisasi adalah membangun kerjasama dan hubungan yang baik dari atas ke bawah. Hubungan yang baik dapat dilakukan dengan banyak cara. Aplikasi keterampilan atasan Interpersonal dapat menciptakan suasana yang nyaman dan akrab dengan

karyawan mereka. Penerapan ini juga berdampak pada kinerja organisasi perusahaan.

B. Apa yang Dilakukan Manajer

Kimbal dan Kimbal (Prinsip Manajemen, 1951). Manajer adalah seseorang yang fungsi dan tugasnya antara lain mengelola perusahaan dalam hal pembiayaan, penyediaan, dan pengelolaan semua peralatan dalam suatu perusahaan/organisasi. James A.F. Stoner (Manajemen, 1872). Manajer adalah seseorang yang melakukan segala perencanaan, proses, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi 5). Manajer adalah (1) Orang yang menyelenggarakan suatu pekerjaan atau kerjasama di antara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai tujuan. (2) Orang yang berwenang dan bertanggung jawab untuk merencanakan, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai tujuan tertentu. Robert Tanenbaum (Organisasi Kepemimpinan, 1961). Manajer adalah seseorang yang dapat mengarahkan orang lain dan bertanggung jawab atas pekerjaan. Oxford Learner's Pocket Dictionary, 2020. Manajer adalah orang yang dapat mengatur bisnis, tim olahraga, dll. Millet (Manajemen dalam Layanan Publik, 1954). Manajer adalah orang yang memimpin dan mengelola kinerja sekelompok orang. Orang tersebut telah diatur secara formal dalam suatu kelompok dengan tujuan mencapai tujuan bersama.

Dari definisi di atas, ada tiga kata kunci ketika kita berbicara tentang manajer: orang yang mengelola, kelompok orang yang dikelola, dan pengorganisasian kegiatan untuk tujuan bersama.

1. Manajer Menetapkan tujuan. Berfokus pada kegiatan yang bersifat mengatur dan mengukur agar tujuan yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan dapat tercapai.

2. Menjaga budaya dan sistem yang telah ditetapkan oleh pimpinan agar kegiatan di perusahaan tetap dapat terpantau dan terukur guna mencapai tujuan perusahaan.
3. Ciptakan ide. Berusaha mengorganisasikan semua sumber daya yang ada di perusahaan agar ide-ide yang dikemukakan oleh pimpinan dapat terwujud.
4. Kelola risiko. Risiko yang membayangi keputusan pemimpin dikelola sedemikian rupa dengan membentuk tim kerja yang baik. Hal ini dilakukan oleh manajer agar tujuan perusahaan tetap tercapai tanpa adanya gangguan dari risiko tersebut
5. Fokus pada hasil. Hasil menjadi fokus kegiatan manajer ketika memobilisasi sumber daya perusahaan. Manajer akan membuat strategi yang baik untuk mendapatkan hasil terbaik dan menguntungkan perusahaan.
6. Mematuhi misi pemimpin. Bekerjalah sesuai dengan apa yang telah diumumkan oleh pemimpin. Manajer memecah misi jangka panjang menjadi misi jangka pendek dan terukur strategies.

Manajer tidak memiliki wewenang untuk mengubah tujuan, hanya untuk mewujudkannya.

1. Bawahan. Memimpin sebuah tim yang isinya adalah orang-orang yang telah ditentukan oleh perusahaan.
2. Manajer merencanakan tentang rencana bisnis, kebutuhan tenaga kerja, target pertumbuhan, hingga penganggaran bersama timnya sehingga perusahaan dapat tumbuh dan tujuan perusahaan dapat tercapai.
3. Manajer melakukan pengaturan kerja, pembagian tugas, penetapan target, penyusunan prosedur operasional dan standar kinerja, serta pelaksanaan proses kerja yang efisien.
4. Tugas ini diikuti dengan kontrol tim agar semua kegiatan berjalan sesuai rencana. Dalam pengawasannya, manajer harus mampu mengidentifikasi hambatan tim dan memberikan solusi.

5. Tugas evaluasi ini meliputi proses dalam kegiatan perusahaan serta mengevaluasi kinerja setiap karyawan.
6. Tugas manajer ini adalah yang utama karena manajer adalah pemimpin di setiap divisi. Sebagai seorang pemimpin, manajer harus mampu memotivasi seluruh karyawan untuk bekerja sesuai arahan guna mencapai tujuan bersama.

Insentif merupakan sistem yang sangat penting dalam perusahaan karena dapat mendukung perilaku yang diinginkan. Insentif bagi manajer, diberikan sebagai motivasi agar manajer dapat bekerja sesuai dengan keinginan pemegang saham. Menurut Joubert dan Fakhfakh (2014), secara teoritis ada dua pandangan yang berbeda: perbedaan mengenai insentif berbasis kinerja bagi manajer yaitu kontrak optimal dan kekuatan manajerial. Kontrak optimal memandang bahwa insentif bagi manajer adalah mekanisme berbasis pasar yang memastikan bahwa manajer memiliki dorongan untuk memaksimalkan nilai pemegang saham, sedangkan kekuatan manajerial memandang insentif sebagai sarana yang digunakan manajer untuk melayani diri mereka sendiri, mengurangi keuntungan perusahaan, dan menghilangkan hak pemegang saham.

Studi yang dilakukan oleh Joubert dan Fakhfakh (2014) menyelidiki apakah ada hubungan antara kompensasi berbasis insentif manajer dan manajemen laba, dan bagaimana institusi lingkungan mempengaruhi hubungan tersebut. Mereka melakukan observasi menggunakan data panel dari 1500 perusahaan Amerika, Kanada, Inggris, dan Prancis selama periode 2004-2008. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara manajemen laba dan kompensasi berbasis insentif manajer, selain secara institusional secara signifikan memperlemah hubungan tersebut. Insentif berbasis kompensasi memotivasi perilaku manajemen laba oleh manajer. Faktor institusi seperti perlindungan pemegang saham yang tinggi dan penegakan hukum peraturan yang

ketat mengurangi peluang bagi manajer untuk mengelola laba dengan tujuan insentif yang tinggi. Kualitas tata kelola perusahaan yang baik membatasi perilaku manajer yang cenderung egois.

Studi ini menunjukkan bahwa perusahaan dari negara-negara dalam tata kelola perusahaan Anglo-Amerika yang memberikan perlindungan tinggi terhadap hak pemegang saham, memastikan penegakan hukum yang ketat, dan pengawasan dewan yang tinggi cenderung memiliki tingkat manajemen laba yang rendah. Selanjutnya, Almadi dan Lazic (2016) juga meneliti dampak kompensasi berbasis insentif manajer terhadap manajemen laba dengan mempertimbangkan faktor institusional dan sistem tata kelola perusahaan pada empat pasar maju yaitu Inggris, Australia, Jerman, dan Austria dengan mengacu pada model Anglo-Amerika. dan tata kelola perusahaan Benua Eropa.

C. Memasuki Perilaku Organisasi

Organisasi sebagai unit sosial yang terkoordinasi dan terstruktur, dalam bentuk apapun, terdiri dari individu-individu yang masuk atau bergabung dengan organisasi untuk mencapai berbagai tujuan. Sebaliknya, organisasi merekrut individu sebagai salah satu sumber daya penting dalam mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya individu ditugaskan untuk melaksanakan tugas tertentu dalam suatu kelompok kerja sehingga organisasi tersebut terdiri dari beberapa kelompok dengan tujuan khusus. Kemudian, total membentuk suatu organisasi dengan tujuan tertentu. Perilaku organisasional adalah sikap dan perilaku anggota sebagai individu, sebagai anggota kelompok, dan sebagai anggota organisasi dalam lingkup organisasi atau pengaturan lingkungan kerja), bukan dalam lingkungan umum seperti masyarakat.

Oleh karena itu, perilaku mengelola dalam organisasi tidak lain adalah manajemen adalah perilaku anggota sebagai individu yang memiliki ciri dan tujuan, mengelola kelompok

(groups), dan juga mengelola organisasi dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi.

Pentingnya mengelola perilaku dalam organisasi jelas karena suatu organisasi, baik itu organisasi bisnis, pendidikan, pemerintahan, rumah sakit, maupun organisasi lainnya, pada dasarnya bertujuan untuk memberikan nilai atau manfaat bagi lingkungan. Klimaksnya dengan lingkungan adalah semua pihak yang memiliki kepentingan anggota organisasi seperti karyawan, konsumen, pemegang saham, pemasok, dan lain-lain. Untuk memberikan manfaat yang optimal, organisasi sangat dipengaruhi oleh tindakan atau perilaku para anggotanya baik secara individu maupun secara kelompok dalam proses mengubah berbagai input menjadi suatu barang atau jasa yang bermanfaat.

Oleh karena itu, manusia dapat disebut sebagai kunci utama organisasi dan disebut sebagai penentu utama keberhasilan organisasi. Aset membuat segalanya menjadi mungkin orang membuat sesuatu terjadi yang berarti aset membuat sesuatu menjadi mungkin manusia membuat sesuatu terjadi

Pentingnya manusia mengkompromikan kemampuan organisasi untuk mengelolanya dalam upaya mencapai cakupan yang optimal tujuan organisasi. Cara mengelola untuk mendapatkan lingkungan yang optimal dapat dilakukan dengan berbagai praktik dan kebijakan organisasi. Untuk dapat menjalankan berbagai kebijakan organisasi yang efektif, salah satu syaratnya adalah memahami apa yang menyebabkan seseorang berperilaku seperti itu? mereka tampilkan dalam suatu organisasi seperti perilaku rajin, produktif, setia pada organisasi, kreatif, memiliki inisiatif baik tinggi, puas, dan faktor-faktor lain atau faktor-faktor apa saja yang dapat membentuk, mengubah, dan mempengaruhi perilaku seseorang. Saat menjelaskan penyebab suatu perilaku, katakan bahwa seseorang itu cerdas, setia pada organisasi, atau produktif karena kemampuan baik yang dimilikinya; atau, tepuk tangan gaji besar karena suasana kerja yang menyenangkan, kepemimpinan yang

menyenangkan, dan lain-lain. Tentu saja hal-hal di atas adalah dalam situasi tertentu bisa jadi benar. Namun, tampaknya tidak sesederhana itu. Banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang. Oleh karena itu, perilaku organisasi juga dianggap sebagai bidang studi, sebagaimana dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut.

Perilaku organisasional dilihat dari perilaku anggotanya bukanlah perilaku acak melainkan perilaku acak yang dipengaruhi oleh berbagai faktor atau kualitas, dorongan tertentu, atau perilaku yang berorientasi pada tujuan. Seseorang yang bekerja dengan sangat tekun memiliki tujuan tertentu, misalnya ingin mendapatkan penghargaan dari organisasi, dan sebaliknya seseorang menunjukkan perilaku yang baik dengan maksud untuk mendapatkan perhatian atasan atau rekan-rekannya.

Faktor yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam organisasi adalah totalitas faktor atau kekuatan yang melekat pada inklusivitas, kelompok, dan organisasi seperti yang dinyatakan dalam definisi di atas. Faktor individu dapat berupa persepsi, motif, nilai, kemampuan, kepribadian, dan lain-lain yang selalu melekat pada seseorang. Sedangkan faktor kelompok berupa rekan kerja, norma kelompok, struktur kelompok, kepemimpinan kelompok, komunikasi dalam kelompok, dan sebagainya.

Organisasi berupa struktur, aturan organisasi, dan berbagai sistem yang dibuat dalam organisasi tersebut. Based on the framework above, there are three units of analysis in organizational behavior, namely the analysis of individual behavior, behavior, kelompok, dan perilaku organisasional. Ketiga unit analisis yang dalam pembahasan tersebut tentunya dapat dipisahkan dari segi, misalnya apa yang hanya mempengaruhi perilaku individu (produktivitas) dilihat dari faktor individu, produktivitas kelompok dilihat dari faktor kelompok, organisasi dilihat dari faktor organisasi, walaupun diantara ketiga aspek di atas saling mempengaruhi, yaitu individu mempengaruhi produktivitas kelompok dan organisasi, kelompok mempengaruhi individu

dan klan organisasi, dan organisasi mempengaruhi individu dan kelompok.

Perilaku seseorang dalam organisasi, sebagaimana telah disebutkan, dipengaruhi oleh berbagai faktor, yang kesemuanya saling berinteraksi dalam pembentukan perilaku. Hal inilah yang menyebabkan perilaku manusia menjadi sesuatu yang sangat rumit. Oleh karena itu, tidak cukup mengandalkan alias! sehat tetapi harus berdasarkan pendekatan ilmiah. Misalnya, kita mengatakan bahwa orang malas disebabkan oleh kurangnya gaji yang diterima atau orang yang rajin karena gajinya besar. Hal ini bisa benar tapi bisa juga salah.

D. Disiplin yang Berkontribusi pada Bidang Organizationl Behavior (OB)

Sebagai suatu sistem sosial, keberadaan organisasi tidak terlepas dari kepentingan organisasi secara bersama-sama. Dengan kata lain, antara organisasi dan individu yang saling membutuhkan dalam upaya mencapai tujuan masing-masing. Oleh karena itu, konsep dasar perilaku organisasional dibangun oleh dua komponen utama, yaitu individu dengan segala karakteristiknya dan lingkungan organisasi dengan segala karakteristiknya. Dalam dinamika kehidupan organisasi, kedua karakteristik tersebut saling berinteraksi, yang pada gilirannya pengendalian akan menentukan kinerja organisasi. Jadi perilaku organisasional adalah bidang studi yang mempelajari aspek-aspek yang berkaitan dengan tindakan manusia, baik aspek pengaruh anggota terhadap organisasi maupun pengaruh organisasi terhadap anggota.

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang fokus perhatiannya pada pengaturan peran sumber daya manusia dalam organisasi, terutama yang berkaitan dengan praktik dan kebijakan, serta fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi dengan kinerja terbaik dihasilkan oleh serangkaian

sistem yang berlaku di organisasi tersebut. SDM merupakan salah satu faktor kunci untuk memperoleh kinerja terbaik, karena selain berurusan dengan masalah keterampilan dan keahlian, SDM manajemen juga berkewajiban membangun perilaku yang kondusif bagi karyawan untuk menghasilkan uang dengan kinerja terbaik.

Dengan adanya interaksi antar individu dalam organisasi, maka kajian tentang perilaku organisasional harus dilakukan melalui pendekatan manajemen sumber daya tenaga manusia. Pendekatan HRM membantu karyawan untuk tampil lebih baik, lebih bertanggung jawab, dan berusaha menciptakan suasana kondusif untuk berkontribusi sesuai dengan kemampuannya, sehingga mengarah pada peningkatan efektivitas pelaksanaan tugas dan kinerja individu dalam organisasi. Merujuk pada pandangan Robbins bahwa tujuan studi perilaku organisasional adalah: 1) menjelaskan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya perilaku seseorang atau kelompok. Penjelasan terhadap suatu fenomena dalam manajemen penting karena membantu manajer atau pemimpin mengendalikan situasi perilaku individu dan kelompok; 2) kemampuan untuk memprediksi perilaku orang lain, memberikan kesempatan untuk membangun komunikasi yang efektif dan efisien, sehingga mampu berpikir, berperilaku, dan bertindak secara tepat dalam berkomunikasi. Pengetahuan tentang faktor-faktor yang menyebabkan perilaku individu dan kelompok membantu manajer memprediksi konsekuensi dari program atau kebijakan organisasi. Ini membantu melakukan kontrol preventif atas perilaku individu dan kelompok dalam organisasi (Robbins, 2008).

Program kualitas kehidupan kerja pada dasarnya mencari cara untuk meningkatkan kualitas hidup dan menciptakan lapangan kerja yang lebih baik dan kinerja yang lebih baik (Gitosudarmo & Sudita, 2000). Untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja, organisasi dituntut untuk meningkatkan komponen-komponen berikut: keterlibatan karyawan, pengembangan karir, resolusi konflik,

komunikasi, fasilitas yang tersedia, keamanan kerja, disiplin kerja, keselamatan lingkungan kerja, keseimbangan kompensasi, dan rasa bangga terhadap pekerjaan.

Hal ini akan memotivasi semangat kerja karyawan, tingkat kedisiplinan, keakraban, dan tanggung jawab, yang berkontribusi terhadap kepuasan psikologis dan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan oleh pimpinan untuk meningkatkan kesadaran dan kemauan karyawan untuk mematuhi norma dan peraturan yang berlaku dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Rivai & Jauvani S, 2009). Artinya penegakan Disiplin dalam bekerja dilakukan melalui proses komunikasi organisasi yang efektif. Sebagaimana dikemukakan oleh Malay Hasibuan dan Simamora bahwa komunikasi efektif yang harmonis, baik secara vertikal maupun horizontal, turut menciptakan kedisiplinan karyawan dalam organisasi (Hasibuan, 2009). (Simamora, 2004). Komunikasi sangat penting dalam mengendalikan tindakan anggota organisasi yang tidak sesuai dengan keinginan organisasi.

E. Tantangan dan Peluang OB

Organisasi sebagai suatu kelompok ditentukan oleh perilaku, baik yang berasal dari internal organisasi maupun dari eksternal organisasi. Perilaku seperti ini berlaku untuk organisasi bisnis dan pendidikan organisasi yang lebih fokus pada kegiatan sosial. Misalnya perilaku internal organisasi satuan pendidikan (sekolah) dipengaruhi oleh interaksi guru dan personel lain di sekolah dan juga dipengaruhi oleh keinginan dan harapan pemangku kepentingan pendidikan sehingga manajemen sekolah menggambarkan perilaku yang mendukung mutu layanan pendidikan, sehingga memberikan kepuasan kepada Publik. Saat ini banyak tantangan dan peluang yang dihadapi oleh para manajer dan pemimpin untuk menggunakan konsep perilaku organisasional. Hal ini dikarenakan begitu cepatnya perubahan yang terjadi dalam organisasi baik perubahan dari dalam organisasi (internal)

maupun dari luar organisasi (eksternal). Tantangan dan Peluang ini meliputi

1. Keragaman Tenaga Kerja

Banyak sekali keragaman yang dapat ditemukan dalam dunia kerja atau tenaga kerja, terutama dalam hal latar belakang masing-masing pekerja atau anggota organisasi. Keanekaragaman tenaga kerja berarti organisasi menjadi lebih heterogen dalam bentuk gender, etnis, dan kebangsaan. Keberagaman juga menyangkut masalah kelainan seperti cacat fisik, homoseksualitas, penuaan, dan kelebihan berat badan. Di negara-negara maju seperti Eropa, Amerika Serikat, Jepang dan sejumlah negara lainnya keragaman seperti itu tumbuh dengan latar belakang energi kerja yang berbeda suku, ras, keragaman usia dan keragaman lainnya. Keragaman ini merupakan potensi yang harus dijaga dan dikelola dengan baik antara lain dapat digunakan untuk pendekatan kepada pelanggan.

Setiap individu pada dasarnya memiliki karakteristik kepribadian yang berbeda-beda, antara lain kecerdasan kecerdasan (*intelligent qoutient*), kecerdasan emosional (*emotional qoutient*), sikap (*attitude*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*ability*) dan lain sebagainya. . Para manajer dan pemimpin organisasi perlu mengubah filosofinya dari memperlakukan karyawan dan atau anggota organisasi secara setara menjadi mengenali perbedaan membutuhkan respon yang berbeda dalam cara menjaga atau meningkatkan produktivitas kerja tanpa terkesan diskriminatif.

Pendekatan masalah dan pemecahan masalah tidak sama bagi setiap individu, tentunya hal ini dipengaruhi oleh potensi dan latar belakang masing-masing karyawan dan anggota organisasi. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa keragaman tenaga kerja dan anggota organisasi jika diolah atau dikelola dengan baik dan dengan prosedur yang benar, dapat meningkatkan

keaktivitas dan inovasi anggota dalam organisasi. Kemudian dalam pengambilan keputusan dapat dibuat dengan memberikan perspektif yang berbeda terhadap masalah yang dihadapi anggota organisasi dan juga masalah organisasi secara keseluruhan. ketika keragaman tenaga kerja dan anggota organisasi yang tidak dikelola dengan baik, akan dapat menyebabkan bertambahnya jumlah relokasi pekerjaan bagi calon tenaga kerja, komunikasi yang baik semakin sulit, dan konflik antar karyawan

2. Produktivitas dan Kualitas

Produktivitas dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, tergantung pada tujuan masing-masing organisasi Misalnya organisasi profit, organisasi publik, organisasi swasta, organisasi pendidikan, organisasi sosial, organisasi keagamaan dan berbagai organisasi lainnya. Berbagai ekspresi menurut Bernandin dan Joye (1993) seperti keluaran, kinerja, efisiensi, dan efektivitas sering dikaitkan dengan produktivitas. Secara umum produktivitas menunjukkan rasio output terhadap input yang diukur berdasarkan beberapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Mathis dan Jackson (2006:69) menyatakan produktivitas adalah ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan. Produktivitas juga dilihat sebagai perbandingan antara input dengan hasil yang menunjukkan nilai tambah bagi seseorang. Produktivitas dipengaruhi oleh pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku karena semakin produktif seseorang maka semakin tinggi keunggulan bersaingnya.

Sedangkan produktivitas organisasi menggambarkan keunggulan dan kemampuan bersaing yang dicapai. Tantangan dalam meningkatkan produktivitas organisasi dan kualitas produk dan layanan yang ditawarkan saat ini

banyak dihadapi oleh manajer dan pemimpin organisasi. Adapun kualitas menurut Deming (1982) adalah sesuai dengan kebutuhan pasar, Feigenbaum (1986) kualitas adalah kepuasan pelanggan yang lengkap, Carvin (1988) kualitas adalah suatu kondisi dinamika yang berkaitan dengan produk, orang, proses, tugas dan lingkungan yang memenuhi atau melampaui pelanggan atau harapan konsumen. Jadi kualitas menggambarkan produk memberikan kepuasan kepada pelanggan atau pengguna jasa organisasi.

Untuk melakukan perbaikan produktivitas dan kualitas dalam organisasi pendidikan dilakukan dengan program-program seperti total quality management, engineering reset dan program-program yang memerlukan keterlibatan semua personel pendidikan secara luas. Oleh karena itu para pemimpin dan pengelola penting untuk memahami bahwa setiap upaya untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas layanan pendidikan. Produktivitas dan kualitas pendidik dan pegawai tidak saja menjadi kekuatan utama dalam melaksanakan perubahan, tetapi juga akan lebih terlibat aktif dalam merencanakan dan melaksanakan perubahan secara kreatif dan inovatif.

3. Kurangnya Kualitas Pendidik

Semakin banyak berdiri Perguruan Tinggi yang mengelola bidang pendidikan tanpa memperhatikan penuh persyaratan manajemen mutu dan kualitas tenaga pendidik di Perguruan Tinggi, hal ini tentunya turut andil dalam pemenuhan tenaga pengajar yang tidak berkualitas. Dilihat dari standing permit dan akreditasi Perguruan tinggi ini semuanya sudah memenuhi syarat, namun dilihat dari proses pelayanan pembelajaran cenderung tidak memenuhi syarat, sebenarnya mahasiswa tidak hadir tetapi jika dicek absensi terlihat mahasiswa tersebut hadir secara lengkap. Setelah waktu mereka lulus dengan gelar

sarjana pendidikan kemudian mereka menjadi guru atau tenaga pendidik.

4. Kekurangan Keterampilan

Keterampilan pendidik dan tenaga kependidikan yang dibutuhkan terutama yang berkaitan dengan keterampilan (1) menyiapkan perangkat pembelajaran dan pengembangan kurikulum; (2) menggunakan model, strategi dan metode pembelajaran sesuai teori belajar untuk mengajar siswa berbasis penguasaan psikologi perkembangan untuk memecahkan berbagai permasalahan siswa dalam belajar; (3) menyusun dan melaksanakan tes standar yang mengukur kemampuan hasil belajar siswa, dan menentukan nilai secara objektif sesuai kapasitas dan potensi siswa; dan (4) berkomunikasi dengan baik, jelas, efektif dan mudah dipahami (komunikatif) serta berbagai keterampilan lainnya.

Jika pendidik dan tenaga kependidikan tidak menguasai keterampilan yang memadai, maka perilaku dalam organisasi pendidikan cenderung hanya kegiatan rutin dan tidak ada kemajuan yang berarti. Pendidikan pemerintah, pemerintah daerah dan organisasi dihadapkan pada kenyataan bahwa banyak tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak memiliki keterampilan itu sesuai dengan kebutuhan organisasi. Mereka tidak memiliki keterampilan yang dibakukan tentunya dilatar belakangi berbagai faktor seperti rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang kurang selektif, pembinaan dan pelatihan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak fokus pada pemecahan masalah, apresiasi terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang berprestasi tidak jelas dan berbagai latar belakang lainnya

5. Simulasi Inovasi dan Perubahan

Sekarang perusahaan-perusahaan yang ingin sukses ini harus mempertahankan dan meningkatkan inovasi dan menguasai seni perubahan. Hal yang sama juga terjadi pada organisasi pendidikan. Bila organisasi pendidikan tidak melakukan langkah-langkah tersebut, mereka akan menghadapi kebangkrutan atau tertinggal dari masyarakat, karena mereka memilih tempat lain yang lebih inovatif dan bersedia merespons perubahan. Keberhasilan akan diperoleh oleh perusahaan maupun lembaga pendidikan yang menjaga fleksibilitas, meningkatkan kualitas secara terus menerus, dan mengalahkan persaingan di pasar dengan produk dan layanan yang selalu inovatif.

Para pegawai perusahaan itu sendiri atau para pendidik dan tenaga kependidikan dalam organisasi pendidikan itu sendiri dapat menjadi pencetus inovasi dan perubahan atau bahkan menjadi penghambat hal tersebut. Dalam hal ini, merangsang kreativitas, inovasi dan toleransi pegawai atau pendidik terhadap suatu perubahan menjadi tantangan bagi pengelola dan pengambil kebijakan pendidikan. Bidang perilaku organisasional di sini adalah menyediakan banyak ide dan teknik untuk membantu mewujudkan tujuan ini dengan memberikan pendidikan organisasi yang menghargai kreativitas, inovasi dan menanggapi berbagai perubahan, sehingga kualitas tinggi tetap terjaga dan diperhatikan.

6. Kurangnya Perilaku Etis

Perilaku etis saat ini banyak dihadapi oleh karyawan di berbagai perusahaan dan pendidik serta personel pendidikan di berbagai organisasi pendidikan, situasi di mana diperlukan untuk membentuk perilaku yang benar atau salah. Pegawai, pendidik, dan tenaga kependidikan yang mengawasi masyarakat sekitar melakukan praktik-praktik yang tidak etis, misalnya

pejabat terpilih yang dituduh menaikkan biaya atau menerima suap, masalah memperdagangkan jabatan birokrasi kepada pemerintah daerah, issues trade the office of the principal in certain areas, successful executives who using inside information to take financial advantage personal, and so on. Behavior, action and decisions within the organization carried out unethically and unethically have an attitude of statesmanship, taste low nationalism, national spirit lowly, selfish and self-centered himself and his family.

BAB 2

Keanekaragaman dalam Organisasi

A. Keanekaragaman

Tujuan yang dilakukan para pemimpin saat ini adalah agar setiap orang menyadari bahwa mereka dapat membawa nilai dan kemampuan yang memiliki karakter yang beragam di tempat kerja juga dapat menjadi pembawa nama baik di perusahaan, dengan banyaknya perbedaan yang dapat diterima dan dihormati di tempat kerja. Keanekaragaman tenaga kerja adalah tenaga kerja yang terdiri dari orang-orang yang memiliki kualitas berbeda termasuk kelompok budaya.

Keanekaragaman mengacu pada semua orang yang berbeda seperti usia, ras, status, fisik, pendapatan dan gaya hidup masing-masing. beberapa bagian perusahaan mendefinisikan keragaman sebagai kerangka dimensi terbatas, tetapi organisasi juga dapat melampaui perbedaan yang memengaruhi cara orang mendekati, berinteraksi satu sama lain, memperoleh kepuasan kerja, dan menempatkan orang di perusahaan.

Ada beberapa sikap yang dapat mengubah keragaman, menanggapi perubahan yang sangat signifikan dalam masyarakat, perubahan demografis, nilai-nilai sosial, dan globalisasi. ada juga beberapa faktor lain yang berkontribusi dalam meningkatkan penerimaan keragaman, yaitu globalisasi. pemimpin dapat menekankan pemahaman lintas budaya sehingga orang dapat bekerja dengan baik dan lancar.

Nilai keragaman organisasi adalah adanya beberapa orang yang berbeda dalam berbagai hal, baik itu ras, latar belakang budaya, jenis kelamin, kemampuan fisik, tingkat pendidikan, gaya hidup, usia, status perkawinan, atau dimensi lain yang cenderung memiliki pendapat yang sangat

beragam. Keberagaman pemikiran inilah yang menjadi dasar pemikiran, pendapat, dan pengalaman yang lebih luas dan mendalam untuk pemecahan masalah, kreativitas, dan inovasi. Keragaman dapat membantu perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan yang beragam. Budaya juga memainkan peran penting dalam sosial, hiburan yang digunakan orang, sehingga organisasi dapat merekrut karyawan minoritas yang dapat lebih memahami bagaimana beragam orang hidup di dunia ini dan apa yang mereka inginkan dan butuhkan.

B. Karakteristik Biografi Karakteristik Biografi

Setiap karyawan memiliki karakteristik biografis yang berbeda. Usia, jenis kelamin, dan masa kerja termasuk dalam karakteristik biografis karyawan yang akan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2013).

1. Usia

Lebih dari 800 penelitian telah menemukan bahwa karyawan yang lebih tua lebih puas pada pekerjaan, tetapi penelitian lain menunjukkan hubungan berbentuk U. Pada karyawan kepuasan profesional akan terus meningkat seiring bertambahnya usia, sebaliknya pada karyawan non profesional tingkat kepuasan akan menurun pada usia paruh baya kemudian naik lagi pada tahun-tahun berikutnya. Sedangkan pada kinerja karyawan terdapat keyakinan bahwa kinerja dengan pencapaian usia (Robbins & Judge, 2013).

2. Jenis Kelamin

Sebuah studi meta-analisis menemukan bahwa wanita mendapat skor lebih rendah dari pada pria dalam ukuran kinerja (Robbins & Judge, 2013).

3. Tahun pelayanan

Masa kerja dinyatakan sebagai masa kerja seorang karyawan dimana masa kerja ini akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2013).

4. Tingkat pendidikan

Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan kerja karyawan. Pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat memperoleh pekerjaan (Hasibuan, 2011).

5. Ini adalah pekerjaan

Pekerjaan merupakan sikap emosional seorang karyawan, dimana karyawan merasa senang dan cinta akan pekerjaan. tujuan kerja tercermin melalui semangat kerja, disiplin, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2011).

Karyawan akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, jika tingkat kepuasan kerja yang dirasakan tinggi, karyawan akan menunjukkan sikap negatif, jika Anda merasa tidak puas dengan pekerjaan Anda (Ivanevich, Konopaske, & Matteson, 2014).

Tujuan kerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu (1) individu karyawan dan (2) pekerjaan itu sendiri. Faktor individu pegawai dapat berupa tingkat kecerdasan (IQ), usia, itu sendiri terdiri dari jenis pekerjaan, struktur organisasi, jabatan, kesempatan untuk dipromosikan dalam jabatan, dan hubungan sosial (Mangkunegara, 2003).

Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dapat diukur dengan beberapa dimensi. Robbins & Judge (2013) menyebutkan dimensi kepuasan kerja karyawan yang terdiri dari: gaji, promosi, pekerjaan itu sendiri, atasan, dan rekan kerja. Sedangkan Ivancevich dkk. (2014) menambahkan kondisi kerja dan keamanan kerja sebagai faktor penyebab kepuasan kerja selain lima faktor yang telah disebutkan sebelumnya.

Kinerja Individu Karyawan

Kinerja individu merupakan hasil yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya (Mangkunegara, 2003). Kinerja individu merupakan gabungan dari unsur: minat dan

kemampuan, penerimaan pendelegasian tugas dan kemampuan, serta tingkat motivasi dan peran pegawai (Hasibuan, 2011). Faktor internal dan faktor eksternal dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor Internal berasal dari dalam diri pegawai dan berkaitan dengan sifat-sifat individu sedangkan faktor eksternal berasal dari luar pegawai, seperti sikap rekan kerja dan atasan dan bawahan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi (Mangkunegara, 2003).

Dimensi Kinerja Individu Karyawan

Robbins & Judge (2013) menyatakan bahwa ada enam elemen yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu: kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu kerja, efektivitas, tingkat kemandirian, dan hubungan interpersonal. Sedangkan Mathis & Jackson (2010) menyatakan indikator dalam menilai kinerja individu karyawan, antara lain: kuantitas, kualitas, turnaround time, tingkat kehadiran, dan komunikasi.

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Ada beberapa pendapat yang membahas tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Hakim, Thoresen, Bono, & Patton (2001) mengemukakan bahwa ada beberapa model yang menunjukkan hubungan antara kepuasan dengan kinerja individu, yaitu (1) kepuasan kerja menyebabkan kinerja individu, (2) kinerja karyawan menyebabkan kepuasan kerja, (3) kepuasan kerja kepuasan dan kinerja karyawan memiliki hubungan kausal, (4) hubungan kinerja karyawan dan kepuasan kerja dimoderatori oleh variabel lain, dan (5) tidak terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Menurut model pertama, karyawan yang puas cenderung memiliki kinerja yang tinggi dan sebaliknya. Koesmono (2005), Engko (2008), Diana Sulianti (2009) dan Agustia (2011) menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan karyawan dengan kinerja individu.

C. Kemampuan

1. Visualisasi, mampu menggambarkan dalam imajinasi dan memiliki gambaran tentang apa yang ingin dicapai dan kapan akan dicapai.
2. Pemikiran futuristik, pemikiran ke masa depan dan pemikiran tentang posisi bisnis saat ini dan posisi yang diinginkan di masa depan
3. Menunjukkan pandangan ke depan, memiliki pandangan jauh ke depan dan merencanakan masa depan. Pertimbangkan apa yang ingin Anda lakukan, teknologi, prosedur, organisasi, dan faktor lain yang mungkin memengaruhi rencana
4. Pembelajaran proaktif, perencanaan proaktif dengan menetapkan tujuan dan strategi tertentu.
5. Berpikir kreatif, mampu berpikir kreatif dan menemukan alternatif solusi baru dengan memperhatikan isu, peluang, dan masalah.
6. Mengambil resiko, berani mengambil resiko dan menganggap kegagalan sebagai peluang.
7. Proses penyelarasan, menyelaraskan proses dan mengetahui bagaimana menghubungkan tujuan mereka sendiri dengan tujuan organisasi.
8. Membangun koalisi, membangun koalisi dan menyadari bahwa dalam mencapai tujuannya harus menciptakan hubungan yang harmonis. Aktif mencari peluang kerjasama.
9. Belajar terus menerus, belajar terus menerus dan mampu secara teratur mengikuti pelatihan dan berbagai jenis pengembangan lainnya.
10. Merangkul perubahan, membuat perubahan yang menyatukan. Perubahan merupakan hal yang penting bagi pertumbuhan dan perkembangan suatu organisasi.

Strategi adalah suatu pendekatan yang semuanya berkaitan dengan implementasi ide, perencanaan dan pelaksanaan dalam kegiatan yang memiliki jangka waktu tertentu (Kurniawan, 2019). Menurut Siagian (2004), strategi

adalah serangkaian keputusan atau tindakan mendasar yang disiapkan oleh manajemen puncak dan dilaksanakan oleh semua tingkatan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Craig dan Grant (1996), strategi adalah menetapkan tujuan atau tujuan jangka panjang (targeting and long-term goals) dari suatu perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut.

Menurut David (2004), strategi merupakan cara utama untuk mencapai harapan jangka panjang. Strategi bisnis dapat berupa perluasan diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk geografis, rasionalisasi karyawan, penetrasi pasar, likuidasi, divestasi, dan juga joint venture.

Menurut Glueck dan Jauch (1989), strategi adalah rencana gabungan, luas dan terpadu yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui implementasi yang tepat oleh organisasi. Menurut Argyris dalam Rangkuty (2001), strategi adalah respon yang berkesinambungan dan adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Jadi kesimpulannya “strategi” adalah suatu rencana dalam pengambilan keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan suatu organisasi (perusahaan).

Manajemen adalah suatu cara/teknik atau proses untuk mencapai tujuan tertentu secara sistematis dan efektif, melalui tindakan (merencanakan, mengorganisir, menggerakkan, dan mengendalikan) dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efisien (Bambang Jatmiko, dosen mata kuliah dasar). pengelolaan. 10 September 2019).

Menurut Stoner (2006), manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan upaya anggota organisasi dan penggunaan

semua sumber daya yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Menurut S.P. Hasibuan (2000), manajemen adalah ilmu dan seni mengelola penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan. Menurut Handoko (2000), manajemen bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menafsirkan, dan mencapai tujuan organisasi dengan menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, pengesahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Menurut Gie (1982), manajemen adalah suatu unsur yang merupakan rangkaian tindakan untuk menggerakkan karyawan dan mengarahkan semua fasilitas kerja agar tujuan organisasi yang bersangkutan benar-benar tercapai.

Menurut Terry (1994), manajemen adalah proses membedakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan seni untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kesimpulannya, manajemen adalah suatu proses yang memiliki prinsip dan dikendalikan oleh seorang pemimpin dan anggota organisasi dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.

D. Strategi untuk Mengelola Keanekaragaman

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, berkumpulnya orang-orang dengan karakteristik dan latar belakang berbeda yang dapat memberikan pengaruh positif jika dikelola dengan baik. Karakteristik tersebut dapat mempengaruhi nilai dan persepsi individu terhadap diri sendiri dan orang lain, seperti jenis kelamin, ras, kemampuan, pengalaman kerja dan asal daerah. Pada dasarnya keragaman dapat membawa keuntungan bagi perusahaan, terutama dalam melayani pelanggan yang juga beragam dan berasal dari berbagai daerah sehingga dalam merumuskan strategi akan lebih mudah untuk dilakukan.

Dalam menghadapi keberagaman karyawan di perusahaan diperlukan strategi khusus, agar karyawan dari berbagai latar belakang merasa diperlakukan secara adil. Menurut Sai (2014) strategi khusus dalam menghadapi keragaman karyawan di dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi Keberagaman yang Ada (Umur, Suku, Agama, Senioritas)

Keberagaman usia dan tenaga kerja merupakan hal yang dominan ditemukan dalam suatu perusahaan. Ini biasanya menimbulkan masalah terutama jika senioritas diakui; karyawan yang bekerja lebih dulu sering merasa kurang dihargai oleh juniornya; terkadang senior bertindak tidak sesuai dengan peraturan perusahaan sehingga memberatkan junior untuk menegurnya. Padahal senior perlu memberikan contoh sikap yang baik dan menghormati bawahannya agar terjalin keharmonisan dan kerjasama yang positif. Dalam mempersiapkan perusahaan perlu mengidentifikasi keragaman usia, ras, dan agama yang disesuaikan dengan pembagian kerja agar strategi dapat berjalan lebih efektif.

2. Fokus pada Kesempatan yang Adil dan Perlakuan yang Adil

Dalam mengelola keragaman individu, masalah yang sering dihadapi perusahaan adalah kesetaraan dan perlakuan yang adil. Kesetaraan di sini memiliki cakupan yang luas dan melibatkan banyak faktor. Setiap individu harus menempatkan kesempatan yang adil di tempat kerja. Diskriminasi yang muncul biasanya terdapat pada standar penilaian individu yang berbeda-beda. To overcome this, companies must create alternative policies to take positive steps in distinguishing the problem of injustice and setting goals so that there is equality in the work environment.

3. Sistem Rekrutmen Kesempatan Kerja Setara (Terbuka untuk Siapa Saja)

Berdasarkan sistem EEO, kesetaraan keragaman rekrutmen tenaga kerja dalam hal ini seberapa baik

perusahaan merekrut karyawan. Aspek EEO antara lain: tidak adanya perbedaan pengambilan keputusan untuk kelompok yang berbeda seperti wawancara kandidat, standar kelulusan, penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan, adanya validasi yang menyatakan bahwa semua faktor benar-benar diterapkan dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan tertentu. Berdasarkan sistem ini perusahaan memungkinkan cara pandang dan aset pribadi karyawan bekerja lebih efektif untuk mendukung strategi bisnis perusahaan.

4. Pelajari Karakteristik Masing-Masing

Pengelolaan keragaman karyawan seperti perbedaan karakteristik individu akan menguntungkan perusahaan yang dapat memunculkan pemikiran dan gagasan yang beragam sehingga dalam memecahkan masalah akan muncul berbagai alternatif solusi. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan harus mempelajari karakteristik karyawan dalam menyesuaikan bidang pekerjaannya sehingga terjadi hubungan yang linier antara pekerjaan dengan karyawan. Karakteristik tersebut juga dapat menjadi inspirasi bagi perusahaan untuk menghadapi perubahan bisnis ke depan.

5. Membangun Komunikasi Internal yang Baik

Pelajari Karakteristik Masing-Masing Komunikasi dalam lingkungan kerja memegang peranan penting dalam keberhasilan perusahaan. Pimpinan perlu meningkatkan komunikasi baik dalam penyampaian informasi, tugas dan kewajiban pegawai maupun salam antara atasan dan bawahan.

BAB 3

Sikap dan Kepuasan Kerja

A. Sikap

Individu pada umumnya mencari pekerjaan yang sesuai dengan karakternya sehingga dapat memenuhi preferensinya. Sepanjang jalan, organisasi dan individu individu interaksi dinamis yang dapat menyebabkan perbedaan. Ketidaksesuaian ini ditangkap oleh individu dalam bentuk sikap. Dua sikap penting dalam organisasi yang mempengaruhi atau sebagai anteseden terhadap kinerja, pergantian, ketidakhadiran, dan manifestasi perilaku Faktor kontraproduktif lainnya adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Kell & Motowidlo, 2012). Lebih jauh lagi, hal itu dilihat sebagai sikap kasih sayang umum yang stabil terhadap perusahaan dan secara umum terlihat lebih stabil dan global daripada kepuasan kerja (Perryer et al., 2010).

Akibatnya, (Meyer & Maltin, 2010; Perryer et al., 2010) menyebutkan komitmen organisasi berasal dari kepuasan kerja, pengalaman kerja yang positif, kepercayaan pada manajemen, dan remunerasi dan penghargaan yang menarik. Sejalan dengan teori di atas, penelitian sebelumnya (Ismail & Razak, 2016; Puspitawati & Riana, 2014), dan (Hsiao, Chang, & Tu, 2012) yang menyebutkan komitmen organisasi sebagai akibat dari kepuasan kerja menunjukkan kepuasan kerja sebagai anteseden dari komitmen organisasi.

H1 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

Kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya cenderung melahirkan perilaku positif di tempat kerja. Tidak hanya mengurangi stres, kepuasan kerja meningkatkan kinerja, menurunkan turnover, dan ketidakhadiran (Luthans, 2006). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya dan

memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki tingkat turnover, absensi, perilaku penarikan yang rendah. Jika kepuasan kerja diperoleh karyawan maka pekerjaannya akan lebih menyenangkan (Setiyanto & Hidayati, 2017).

Robbins & Judge (2008) menyebutkan ketika karyawan memiliki human capital yang tinggi seperti pendidikan yang baik tinggi atau keahlian yang tinggi, ketidakpuasan kerja cenderung diterjemahkan menjadi turnover karena mereka memiliki atau merasa memiliki banyak pekerjaan alternatif yang tersedia. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa ada korelasi inferensial antara kepuasan kerja dan turnover niat (Ghayas & Siddiqui, 2012; Tnay et al., 2013; Youcef, Ahmed, & Ahmed, 2016).

H2: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention

Penting untuk melihat komitmen organisasi tidak hanya sebagai hasil akhir, tetapi menjadi anteseden yang mengarah pada hasil. Organisasi karyawan yang lebih berkomitmen dikaitkan karena sikap cenderung cenderung tidak terlibat dalam perilaku kontra produktif (Suifan, Abdallah, & Al Janini, 2017). Hal yang membuat komitmen organisasi menjadi lebih menarik adalah kenyataan bahwa komitmen organisasi telah terbukti sangat mengurangi turnover intention (Kaur & Mahajan, 2014). Hal ini dapat dimaklumi karena tingkat komitmen Tingkat rendah merangsang sikap penarikan diri seperti turnover intention.

Terdapat hasil yang berbeda mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap turnover intention pada penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya yang dilakukan (Amri, Marzuki, & Riyanto, 2017; Sutanto & Gunawan, 2013) menunjukkan bahwa turnover intention dipengaruhi secara negatif oleh komitmen organisasi.

H3: Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

B. Kepuasan Kerja

Persepsi yang dirasakan karyawan tentang pekerjaan disebut kepuasan kerja. Jika persepsinya positif maka dia akan merasakan kepuasan kerja, sebaliknya jika persepsinya negatif maka dia akan merasakan pengalaman kerja. Sedangkan komitmen organisasi adalah keadaan seseorang yang menyukai organisasi tertentu dan tujuan serta sasarannya berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Bryan, Karlan, & Nelson, 2010).

BAB 4

Kepribadian dan Nilai

A. Kepribadian

Banyak manfaat yang bisa kita peroleh jika kita memahami ciri, kekuatan, dan kelemahan setiap pola dasar karakter manusia, terutama saat berinteraksi dengan orang lain dalam berbagai situasi dan kondisi. Misalnya, seorang pemimpin perlu memahami karakter karyawannya, sehingga mereka tahu bagaimana memperlakukan karyawannya, dan tahu bagaimana memotivasi karyawannya agar kinerjanya produktif dan sesuai harapan. Kepribadian menurut Hasibuan (2011:138) adalah karakteristik yang relatif tetap dan sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan, sosial, budaya dan lingkungan. Allport dalam Yang dan Hwang (2014:8) mendefinisikan kepribadian sebagai organisasi dinamis dan sistem psikologis dalam diri individu yang menentukan penyesuaian uniknya terhadap lingkungan.

Indikator Kepribadian meliputi: Awareness (kesadaran hati nurani), Extraversion (pentingnya hal-hal eksternal), Neuroticism (sensasi negatif seseorang), Agreeableness (keramahan) dan Openness to experience (Keterbukaan).

B. Nilai

1. Integritas

Integritas berarti mengutamakan perilaku yang terpuji, disiplin dan penuh dedikasi. Integritas juga diartikan sebagai kualitas, sifat, atau kondisi yang menunjukkan satu kesatuan utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan wibawa dan kejujuran.

2. Profesional

Profesional berarti menyelesaikan tugas dengan baik, tuntas, dan mengutamakan kompetensi (skill) di bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Aparatur, dan Pengawasan.

3. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah mampu mempertanggung jawabkan tugas baik dari segi proses maupun hasil.

4. Inovatif

Inovatif adalah upaya pemanfaatan ide dan kemampuan dalam menghasilkan kreasi/karya baru yang diharapkan dapat mendorong percepatan reformasi birokrasi, efektivitas pengawasan, dan peningkatan akuntabilitas kinerja.

5. Peduli

Peduli berarti memiliki perhatian terhadap kondisi dan permasalahan berbangsa dan bernegara, terutama dari segi birokrasi dan aparaturnya.

C. Menghubungkan Kepribadian dan Nilai Individu dengan Tempat Kerja

Manusia dalam bekerja memiliki tujuan yang sama tetapi penilaiannya terhadap pekerjaan tidak sama, mereka memandangnya dari sudut pandang yang berbeda, sesuai dengan minatnya masing-masing. Ada yang memprioritaskan gaji, keselamatan kerja dan ada yang mengutamakan lingkungan kerja. Penilaian karyawan terhadap lingkungan kerja berbeda satu sama lain meskipun dihadapkan pada lingkungan kerja yang sama, hal ini dikarenakan perbedaan persepsi masing-masing individu. Apabila pegawai memiliki persepsi yang baik terhadap lingkungan kerja maka akan mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaannya, pegawai dapat melaksanakan dengan baik tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Sebaliknya jika karyawan memiliki persepsi negatif terhadap lingkungan kerja maka akan timbul perasaan tidak senang pada perusahaan sehingga karyawan memiliki loyalitas kerja (Williams, 1997).

Dalam dunia organisasi, persepsi memiliki pengaruh terhadap kinerja pada karyawan. Efendhie (2003) menyatakan bahwa persepsi adalah salah satu pandangan, pendapat atau pendapat seseorang tentang suatu objek atau situasi. Davidoff (Walgito, 1981) menyatakan bahwa persepsi adalah suatu stimulus yang dirasakan oleh individu yang diorganisasikan dan kemudian diinterpretasikan agar individu menyadari, mengerti tentang apa yang ada dalam inderanya.

Selain tipe kepribadian, Munandar (2001) menyatakan bahwa faktor lain yang penting untuk meningkatkan kinerja pegawai atau pegawai tentunya diperlukan lingkungan kerja yang kondusif, dari lingkungan kerja yang baik? menyenangkan akan mampu menciptakan perasaan puas pada diri karyawan. Nitisemito (1990) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerjaan dan dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diterimanya.

Kondisi fisik di tempat kerja harus dapat mendukung karyawan dalam melakukan aktivitasnya. Faktor yang termasuk dalam kondisi lokasi Perusahaan harus benar-benar memperhatikan pekerjaan agar karyawan tidak merasa bosan atau bosan dalam melakukan pekerjaannya. Kinerja pegawai berkaitan dengan faktor kondisi kerja dan hubungan interpersonal yang baik, yaitu antara atasan dan bawahan serta antar rekan kerja (Hadi, 1973).

Pentingnya lingkungan kerja dalam suatu perusahaan menurut Hadi (1973), meliputi fasilitas perusahaan, kondisi kerja, hubungan karyawan di dalam perusahaan, penerangan, suhu udara dan keselamatan kerja. Karena perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik yang akan menimbulkan rasa solidaritas, rasa aman, rasa diterima dan dihormati serta rasa sukses pada karyawan. Sehingga dengan adanya kondisi lingkungan kerja yang memadai akan membuat karyawan merasa nyaman dan tidak terganggu dalam melakukan pekerjaannya. Dimana dengan kondisi

seperti ini, karyawan bebas bekerja, sehingga memungkinkan untuk meningkatkan kinerja

Menurut Nitisemito (1992) secara umum karyawan menginginkan tempat bekerja yang nyaman dan menyenangkan. Karyawan menginginkan tempat kerja yang pengaturan pencahayaannya baik, udara selalu segar, kebersihan yang baik di tempat kerja selalu terjaga, rasa aman saat bekerja dan terhindar dari berbagai suara bising yang mengganggu yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Suma'mur (dalam Wiyani, 1998) menyatakan bahwa keharmonisan antara karyawan dengan lingkungan kerja adalah penting, karena keharmonisan akan membuat karyawan merasa senang dengan pekerjaannya. Perasaan senang akan memperlambat rasa lelah, sehingga perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan dari produksi.

D. Nilai Internasional

Program penelitian Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) adalah penyelidikan lintas budaya yang sedang berlangsung tentang kepemimpinan dan budaya nasional yang dimulai pada tahun 1993. Menggunakan data dari 825 organisasi di 62 negara, tim GLOBE mengidentifikasi sembilan dimensi yang membedakan budaya nasional seperti budaya Hofstede . Perbedaan utama antara keduanya adalah bahwa kerangka kerja GLOBE menambahkan dimensi, seperti orientasi kemanusiaan (sejauh mana masyarakat menghargai individu yang altruistik, murah hati, dan baik kepada orang lain) dan orientasi kinerja (sejauh mana masyarakat mendorong dan menghargai kelompok anggota untuk peningkatan kinerja dan keunggulan).

Ada lima dimensi nilai budaya nasional menurut Hofstede, antara lain:

1. Jarak kekuasaan, adalah atribut budaya nasional yang menggambarkan sejauh mana orang-orang di suatu negara menerima bahwa kekuasaan dalam institusi dan organisasi tersebar secara tidak merata.

2. Individualisme versus kolektivisme. Individualisme (individualisme), adalah atribut budaya nasional yang menggambarkan sejauh mana orang lebih suka bertindak sebagai individu daripada sebagai anggota kelompok. Kolektivisme (kolektivisme), adalah atribut budaya nasional yang menggambarkan kerangka sosial yang ketat di mana orang mengharapkan orang lain dalam kelompok mereka menjadi bagian untuk merawat dan melindungi mereka.
3. Maskulinitas versus feminitas. Maskulinitas, adalah sejauh mana budaya mendukung peran maskulin tradisional seperti prestasi kekuasaan, dan kontrol, bertentangan dengan pandangan bahwa laki-laki dan perempuan adalah setara. Feminitas berarti budaya melihat sedikit perbedaan antara peran laki-laki dan perempuan dan memperlakukan perempuan sama dengan laki-laki dalam segala hal.
4. Penghindaran ketidakpastian, menjelaskan bahwa sejauh mana orang-orang di suatu negara lebih memilih situasi terstruktur atau tidak terstruktur menentukan penghindaran ketidakpastian mereka.
5. Orientasi jangka panjang versus jangka pendek. Orang-orang dalam budaya dengan orientasi jangka panjang melihat ke masa depan dan mengurangi kebijaksanaan, ketekunan, dan tradisi.

Dalam orientasi jangka pendek, orang menilai di sini dan sekarang bahwa mereka lebih menerima perubahan dan tidak melihat komitmen sebagai hambatan untuk berubah.

BAB 5 | Persepsi dan Pengambilan Keputusan Individu

A. Apa itu Persepsi

Persepsi adalah pandangan individu dalam memahami objek atau peristiwa melalui indera yang diperoleh dari pengalaman tentang objek atau peristiwa dengan menyimpulkan informasi dan pesan penilaian. Persepsi bersifat subjektif dan situasional sehingga sangat mungkin terjadi perbedaan dengan persepsi individu lain terhadap objek yang sama (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1995; Matlin, 1998; Robbins, 1996).

Risiko investasi memiliki arti, yaitu penyimpangan dari keuntungan yang diharapkan (Weston dan Copeland, 1995). Dengan adanya ketidakpastian berarti investor akan mendapatkan kembali dimasa yang akan datang yang nilainya tidak diketahui (Hartono, 2008). Jenis investasi investasi dalam dua kelompok besar (Jones, 2006), yaitu:

1. Risiko sistematis/risiko yang tidak dapat didiversifikasi
Risiko pasar tidak dapat dihilangkan melalui diversifikasi berdasarkan portofolio. Misalnya, peningkatan tajam inflasi, resesi, kenaikan suku bunga, dan siklus ekonomi.
2. Risiko unsystematic/unsystematic risk/diversifiable risk
Risiko khusus bagi perusahaan yang mencakup kebijakan dan keputusan strategis, operasional dan finansial. Risiko ini berbeda antara perusahaan yang berbeda sehingga fokus pada dampak khusus untuk saham atau sektor tertentu. Misalnya, peraturan pemerintah melarang ekspor atau impor semen yang mempengaruhi harga saham emiten yang memproduksi produk semen, properti, atau produk lain yang menggunakan bahan semen.

B. Persepsi Orang: Membuat Penilaian Tentang Orang Lain

Benda mati seperti bangku, mesin, dan bangunan mengikuti hukum alam, tetapi mereka tidak memiliki keyakinan, motif, atau niat. Manusia memiliki semuanya. Ketika kita mengamati orang, kita mencoba menjelaskan perilaku mereka. Persepsi dan penilaian kita tentang tindakan orang dipengaruhi oleh asumsi yang kita buat dalam pikiran kita tentang orang itu. Teori ini mencoba menjelaskan cara kita menilai orang dengan cara yang berbeda. Itu tergantung pada makna yang kita kaitkan dengan suatu perilaku. Ini menyatakan bahwa ketika kita mengamati perilaku seseorang, kita mencoba untuk menentukan apakah itu disebabkan oleh penyebab internal atau eksternal.

Salah satu temuan penelitian teori atribusi adalah kesalahan atau dapat mengganggu atribusi. Saat membuat penilaian tentang perilaku orang lain, kita cenderung meremehkan pengaruh luar (Eksternal) dan lebih condong ke pengaruh Pribadi (Internal). Kesalahan atribusi mendasar ini dapat menjelaskan mengapa seorang manajer penjualan lebih cenderung mengaitkan kinerja buruk agen penjualannya dengan kemalasan daripada lini produk inovatif pesaing. Orang juga cenderung mengaitkan informasi yang ambigu seperti pujian yang baik, menerima umpan balik positif dan menolak umpan balik negatif. Ini adalah bias layanan mandiri. Jalan Pintas dalam Menilai Orang Lain Secara Umum. Jalan pintas untuk menilai orang lain sering memungkinkan kita untuk membuat persepsi yang akurat dengan cepat dan memberikan data yang valid untuk membuat prediksi.

1. Persepsi Selektif, kecenderungan untuk secara selektif menafsirkan apa yang dilihat seseorang berdasarkan minat, latar belakang, dan sikapnya.
2. Halo Effect, Kecenderungan untuk menggambarkan kesan umum tentang seorang individu berdasarkan karakteristik tunggal.

3. Efek Kontras: Evaluasi karakteristik seseorang yang dipengaruhi oleh perbandingan dengan orang lain yang baru saja muncul yang peringkatnya lebih tinggi atau lebih rendah pada karakteristik yang sama.
4. Stereotip adalah ketika kita menilai seseorang berdasarkan persepsi kita tentang kelompok asalnya, kita melakukan Stereotip

Aplikasi khusus pintasan di Organisasi

Orang-orang dalam Organisasi selalu menilai satu sama lain. Manajer harus menilai kinerja karyawannya. Kami mengevaluasi seberapa banyak upaya yang dilakukan rekan kerja kami dalam pekerjaan mereka. Hanya sedikit orang yang direkrut tanpa wawancara. Namun, pewawancara membuat penilaian persepsi yang seringkali tidak akurat dan membuat kesan awal yang berakar dengan cepat. Kebanyakan keputusan pewawancara berubah sangat sedikit sebelum 4 atau 5 menit pertama wawancara. Akibatnya, informasi yang diperoleh dari wawancara awal membawa lebih banyak daripada informasi yang diperoleh sebelumnya, dan dapat dicirikan lebih berdasarkan tidak adanya karakteristik yang tidak menyenangkan daripada berdasarkan karakteristik yang menguntungkan.

Jika seorang manajer mengharapkan hal-hal besar dari pekerjaannya, mereka tidak mungkin mengecewakannya. Demikian juga, jika Dia hanya mengharapkan pekerjaan minimal, kemungkinan besar mereka akan memenuhi harapan pekerjaan itu. Harapan menjadi kenyataan. Prediksi pemenuhan diri telah ditemukan mempengaruhi kinerja mahasiswa, tentara dan bahkan akuntan masa depan seorang pekerja terkait erat dengan penilaian (promosi, kenaikan gaji, dan kelanjutan pekerjaan). Walaupun penilaian bisa objektif namun terkadang banyak pekerjaan yang dinilai secara subjektif.

C. Kaitan Antara Persepsi dan Pengambilan Keputusan Individu

Setiap individu akan mengambil keputusan ketika dihadapkan pada dua atau lebih alternatif pilihan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan individu merupakan bagian penting dari perilaku organisasional. Namun, cara individu membuat keputusan dan kualitas pilihan mereka sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka.

Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap masalah yang dihadapi. Itulah perbedaan antara situasi saat ini dan situasi yang diinginkan, yang mengharuskan kita untuk mempertimbangkan tindakan alternatif yang harus diambil untuk mengatasi atau menyelesaikan masalah. Terkadang masalah yang kita alami bisa menjadi keuntungan bagi orang lain. Jadi kesadaran bahwa ada masalah dan bahwa keputusan mungkin atau mungkin tidak diperlukan adalah masalah persepsi.

Setiap keputusan mengharuskan kita untuk menafsirkan dan mengevaluasi informasi yang kita terima. Secara umum, kami menerima data dari berbagai sumber yang perlu kami filter, proses, dan interpretasikan.

Data mana yang relevan dengan keputusan dan mana yang tidak? Persepsi kita akan menjawab pertanyaan itu. Kita juga perlu mengembangkan alternatif dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya. Sekali lagi, proses persepsi kita akan mempengaruhi hasil akhir. Selama pengambilan keputusan, sering muncul kesalahan persepsi yang dapat membiaskan analisis dan kesimpulan.

D. Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Untuk meningkatkan cara kita membuat keputusan dalam organisasi, kita harus memahami model pengambilan keputusan berikut.

Pengambilan keputusan yang rasional, Pengambil keputusan membuat pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai dalam batas-batas tertentu. Model pengambilan keputusan rasional ada enam langkah:

- a. Mendefinisikan masalah
- b. Mengidentifikasi kriteria keputusan
- c. Mempertimbangkan kriteria yang telah diidentifikasi sebelumnya
- d. Membuat alternative
- e. Menilai setiap alternatif dalam setiap kriteria
- f. Mempertimbangkan keputusan yang optimal
- g. Rasionalitas terbatas (bounded rationality)

Proses pengambilan keputusan dengan mengembangkan model yang disederhanakan yang mengekstrak fitur penting dari suatu masalah tanpa menangkap semua kompleksitasnya. Pikiran manusia tidak dapat merumuskan dan memecahkan masalah yang kompleks dengan rasionalitas penuh sehingga manusia beroperasi dalam batas-batas rasionalitas yang terbatas.

Intuisi (Pengambilan keputusan secara intuitif) **sebuah proses** bawah sadar yang diciptakan dari pengalaman yang diperoleh dengan pengambilan keputusan intuitif terjadi di luar pikiran sadar yang berpegang pada asosiasi holistik atau hubungan antara potongan informasi yang berbeda, dengan cepat, dan efektif memuat sarana yang melibatkan emosi.

Dalam kasus tertentu, mengandalkan intuisi dapat meningkatkan pengambilan keputusan tetapi tidak terlalu mengandalkannya. Sulit untuk mengetahui kapan intuisi itu benar atau salah. Kuncinya adalah tidak mengabaikan atau tidak hanya mengandalkan intuisi, tetapi melengkapinya dengan bukti dan penilaian yang baik.

E. Pengaruh terhadap Pengambilan Keputusan: Perbedaan Individu dan Organisasi

Perbedaan individu dan organisasi adalah aktor yang mempengaruhi cara orang membuat keputusan dan kemunduran rentan terhadap kesalahan dan bias.

1. Individu
2. Perbedaan

Tentunya setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda-beda, kepribadian ini mempengaruhi pengambilan keputusan sebagai contoh kepribadian yang memiliki kehati-hatian dan harga diri. Kehati-hatian dapat mempengaruhi eskalasi komitmen, terutama aspek kehati-hatian dalam upaya pencapaian dan kepatuhan. Harga diri juga mempengaruhi pengambilan keputusan, pada dasarnya orang yang memiliki harga diri tinggi sangat termotivasi untuk mempertahankan keputusannya, sehingga mereka menggunakan bias pemenuhan diri untuk membelanya, mereka menyalahkan orang lain atas kegagalannya dan mengambil pujian atas keberhasilannya.

1. Jenis Kelamin

Penelitian tentang kontemplasi menawarkan wawasan tentang perbedaan gender dalam pengambilan keputusan. Kontemplasi berarti merenung dalam waktu lama, dari sudut pandang pengambilan keputusan berarti terlalu banyak memikirkan masalah. Dua puluh tahun penelitian telah menemukan bahwa wanita menghabiskan lebih banyak waktu daripada pria menganalisis masa lalu, sekarang, dan masa depan, dan hampir dua kali lebih banyak wanita daripada pria dalam mengembangkan depresi.

2. Kemampuan Mental

Kita tahu bahwa orang dengan tingkat kemampuan mental yang lebih tinggi mampu memproses informasi lebih cepat, jadi Anda mungkin berharap mereka juga tidak terlalu berisiko membuat keputusan umum, karena orang yang lebih pintar lebih baik dalam menghindari kesalahan logis seperti silogisme yang salah atau salah tafsir. data.

3. Perbedaan Budaya

Budaya berbeda dalam orientasi waktu, pentingnya rasionalitas, kepercayaan pada kemampuan pemecahan masalah orang, dan preferensi pengambilan keputusan

kolektif. Beberapa budaya menekankan pemecahan masalah, sementara yang lain fokus pada menerima situasi apa adanya, Amerika Serikat termasuk dalam kategori pemecahan masalah sementara Thailand dan Indonesia termasuk dalam negara-negara yang menerima situasi apa adanya.

4. Batas Organisasi

5. Evaluasi kinerja

Manajer dipengaruhi oleh kriteria di mana mereka dievaluasi. Jika seorang manajer divisi percaya bahwa pabrik yang menjadi tanggung jawabnya beroperasi paling baik ketika dia tidak mendengar hal negatif apa pun, kita akan mendapati manajer pabriknya bekerja banyak waktu untuk memastikan tidak ada informasi negatif yang sampai kepadanya.

6. Sistem Hadiah

Sistem penghargaan organisasi mempengaruhi pengambilan keputusan dengan menyarankan opsi mana yang memiliki hasil pribadi yang lebih baik. Jika organisasi menghargai penginderaan risiko, manajer lebih mungkin membuat keputusan konservatif. Sejak tahun 1930-an General Motors secara konsisten memberikan promosi dan bonus kepada para manajer yang tidak menonjolkan diri dan menghindari kontroversi. Para eksekutif ini menjadi ahli dalam menghindari masalah dan menyerahkan keputusan kontroversial kepada komite.

7. Aturan Standar

Organisasi membuat aturan dan kebijakan untuk memprogram keputusan dan mengarahkan individu untuk bertindak seperti yang diharapkan. Dalam melakukannya, mereka membatasi pilihan keputusan.

Batas Waktu Efek Sistem

Hampir semua keputusan penting datang dengan tenggat waktu yang jelas. Sebuah laporan tentang pengembangan produk baru mungkin harus siap untuk

ditinjau oleh komite eksklusif pada awal bulan. Kondisi seperti itu sering mempersulit, jika bukan tidak mungkin, bagi manajer untuk memperoleh semua informasi sebelum mengambil keputusan.

Keputusan tidak dibuat dalam ruang hampa, mereka memiliki konteks. Keputusan individu adalah titik dalam aliran pilihan; dibuat di masa lalu seperti hantu yang mengikuti dan membatasi pilihan masa kini. Sudah menjadi rahasia umum bahwa penentu terbesar besaran anggaran tahun ini adalah anggaran tahun lalu. Pilihan yang dibuat hari ini sebagian besar merupakan hasil dari pilihan yang dibuat selama bertahun-tahun.

F. Batasan

Pengambil keputusan terlibat dalam rasionalitas terbatas, dalam penilaian mereka mungkin juga ada bias dan kesalahan. Untuk meminimalkan ini, orang cenderung terlalu mengandalkan pengalaman, impuls, firasat, dan aturan praktis. Berikut ini adalah bias paling umum dalam pengambilan keputusan.

1. Bias terlalu percaya diri
2. Bias terpaku pada satu informasi awal.
3. Bias konfirmasi, pengumpulan data tidak objektif tetapi selektif. Bias konfirmasi mewakili kasus spesifik dari persepsi selektif
4. Bias yang tersedia, kecenderungan untuk mendasarkan penilaian pada informasi yang tersedia.
5. Peningkatan Komitmen, banyak organisasi menderita karena seorang manajer bertekad untuk membuktikan bahwa keputusan awal itu benar.
6. Kesalahan acak, kecenderungan untuk percaya bahwa seseorang dapat memprediksi hasil dari suatu peristiwa acak adalah kesalahan acak.

G. Bagaimana Dengan Etika dalam Pengambilan Keputusan

Kriteria utilitarianisme adalah keputusan yang dibuat berdasarkan hasil atau konsekuensinya. Tujuan

utilitarianisme adalah memberikan kebaikan terbesar untuk jumlah terbesar. Pandangan ini mendominasi keputusan bisnis dan konsisten dengan tujuan seperti efisiensi, produktivitas, dan keuntungan yang tinggi. Misalnya, dengan memaksimalkan keuntungan seorang pengusaha dapat menunjukkan bahwa dia mendapatkan yang terbaik dan ketika dia mengeluarkan peringatan pencatatan kepada 15 persen karyawannya.

1. Kriteria Etis Berfokus pada Hak

Kriteria etika yang berfokus pada hak adalah membuat keputusan yang konsisten dengan kebebasan dan hak dasar. Penekanan pada hak dalam pengambilan keputusan berarti menghormati dan melindungi hak asasi manusia seperti hak atas privasi, kebebasan berbicara, dan proses hukum. Penggunaan kriteria ini dapat melindungi pelapor individu yang melaporkan tindakan tidak etis atau ilegal dari majikan mereka kepada orang luar ketika mereka mengungkapkan tindakan tidak etis oleh organisasi mereka kepada pers atau lembaga pemerintah atas dasar hak untuk ditahan. untuk berbicara dengan bebas.

2. Kriteria Berfokus pada Keadilan

Kriteria yang berfokus pada keadilan ini menuntut individu untuk menentukan dan menegakkan aturan dengan baik dan adil sehingga terjadi distribusi keuntungan dan biaya yang adil. Anggota serikat umumnya menyukai pandangan ini, pandangan ini membenarkan pembayaran yang sama untuk setiap individu untuk pekerjaan tertentu, terlepas dari perbedaan kinerja, dan penggunaan senioritas sebagai penentu utama dalam membuat keputusan pemecatan.

Dalam pengertian yang paling mendasar, etika adalah sistem nilai pribadi yang digunakan untuk memutuskan apa yang benar, atau apa yang paling tepat, dalam situasi tertentu; memutuskan apa yang konsisten dengan sistem nilai

yang ada dalam organisasi dan individu. Kata etika berasal dari bahasa Yunani, *ethos* atau *taetha* yang berarti tempat tinggal, padang rumput, adat atau kebiasaan.

Oleh filsuf Yunani, Aristoteles, etika digunakan untuk menunjukkan suatu moral filsafat yang menjelaskan fakta moral tentang nilai dan norma moral, perintah, tindakan kebajikan dan hati nurani. Etika juga diartikan sebagai filsafat moral yang berkaitan dengan kajian tentang baik buruknya perbuatan manusia dalam mencapai kebahagiaan. Yang dibahas dalam etika adalah tindakan manusia, yaitu tentang sifat-sifat baik (yang harus dilakukan) atau buruk (yang harus dihindari) atau nilai-nilai tindakan manusia untuk mencapai kebahagiaan dan tentang kebijaksanaannya dalam bertindak.

Etika (Yunani Kuno: "*ethikos*", yang berarti "timbul dari kebiasaan") adalah cabang utama filsafat yang mempelajari nilai atau kualitas yang merupakan studi tentang standar dan penilaian moral. Etika mencakup analisis dan penerapan konsep-konsep seperti benar, salah, baik, buruk, dan tanggung jawab. Etika dimulai ketika manusia mencerminkan unsur-unsur etika dalam opini spontan kita. Kita akan merasakan perlunya refleksi itu, antara lain karena pendapat etis kita sering kali berbeda dengan pendapat orang lain. Untuk itu diperlukan etika, yaitu untuk mengetahui apa yang harus dilakukan manusia. Secara metodologis, tidak semua hal yang menilai tindakan dapat dianggap sebagai etika. Etika membutuhkan sikap kritis, metodis, dan sistematis dalam berefleksi. Itu sebabnya etika adalah ilmu. Sebagai ilmu, objek etika adalah perilaku manusia. Namun, berbeda dengan ilmu-ilmu lain yang juga mengkaji perilaku manusia, etika memiliki sudut pandang normatif. Artinya etika melihat dari sudut pandang baik buruknya perbuatan manusia.

Menurut Mathis dan Jackson, etika memiliki dimensi konsekuensi yang luas, berbagai alternatif, efek yang berbeda, konsekuensi yang tidak pasti, dan efek pribadi.

1. Konsekuensi Luas: keputusan etis membawa konsekuensi yang luas. Misalnya, karena menyangkut masalah etika

bisnis mengenai pencemaran lingkungan, maka diputuskan untuk menutup perusahaan dan pindah ke tempat lain yang jauh dari para karyawan. Ini akan mempengaruhi kehidupan karyawan, keluarga mereka, masyarakat dan bisnis lainnya.

2. Beberapa Alternatif: beberapa alternatif sering terjadi dalam situasi pengambilan keputusan dengan jalur di luar aturan. Misalnya memutuskan seberapa jauh keleluasaan dalam melayani pegawai tertentu dalam hal urusan keluarga sedangkan terhadap pegawai lain menggunakan aturan yang ada.
3. Different Effects: keputusan dengan dimensi etika dapat menghasilkan hasil yang berbeda, yaitu positif dan negatif. Misalnya, mempertahankan beberapa karyawan di pabrik untuk waktu yang relatif lama dapat mengurangi kemungkinan karyawan lain bekerja di pabrik itu. Di satu sisi, keputusan tersebut menguntungkan perusahaan tetapi merugikan karyawan.
4. Ketidakpastian Konsekuensi: konsekuensi dari keputusan etis seringkali tidak diketahui secara pasti. Misalnya pertimbangan penundaan kenaikan pangkat bagi pegawai tertentu hanya berdasarkan gaya hidup dan kondisi keluarga padahal pegawai tersebut benar-benar memenuhi syarat.
5. Personal Effects: keputusan etis seringkali mempengaruhi kehidupan karyawan dan keluarganya, misalnya pemecatan seorang karyawan selain membuat karyawan sedih juga akan menyulitkan keluarganya. Contoh lain, jika pelanggan asing tidak mau dilayani oleh “penjual” perempuan, maka akan berdampak negatif pada karir “penjualan” tersebut di masa depan.

Prinsip pengambilan keputusan

1. Otonomi

Masalah ini berkaitan dengan apakah keputusan Anda untuk mengeksploitasi orang lain dan mempengaruhi kebebasan mereka? Setiap keputusan yang Anda buat akan

mempengaruhi banyak orang. Oleh karena itu, Anda perlu mempertimbangkan faktor ini dalam setiap proses pengambilan keputusan Anda. Misalnya keputusan untuk merekrut tenaga kerja dengan biaya rendah. Seringkali perusahaan mengeksploitasi pekerja dengan biaya serendah mungkin padahal sebenarnya upahnya tidak layak untuk hidup.

2. Non-penyimpangan

Apakah keputusan Anda akan merugikan pihak lain? Dalam pemerintahan, hampir setiap peraturan pasti akan menguntungkan satu pihak sekaligus merugikan pihak lain. Hal yang sama berlaku untuk keputusan bisnis pada umumnya, yang tentunya menguntungkan bagi beberapa pihak namun tidak bagi pihak lain.

Misalnya, kasus yang belakangan ini sedang hangat-hangatnya adalah pemerintah dengan UU ITE (UU Informasi dan Transaksi Elektronik) yang baru-baru ini disahkan dan ditentang banyak pihak. Salah satu implikasi dari undang-undang tersebut adalah pemblokiran situs-situs porno. Meski upaya pemerintah sudah baik, namun banyak pihak yang menentangnya.

3. Kebaikan

Apakah keputusan yang Anda buat benar-benar membawa manfaat? Manfaat yang Anda ambil melalui keputusan harus dapat menjadi solusi dari masalah dan menjadi solusi terbaik yang dapat diambil.

4. Keadilan

Proses pengambilan keputusan mempertimbangkan faktor keadilan, dan termasuk implementasinya. Di dunia ini memang sulit untuk menciptakan keadilan yang sempurna, tetapi tentunya kita selalu berusaha untuk menciptakan keadilan ideal yang memperlakukan semua orang secara setara. Misalnya, dalam keputusan penghargaan, Astra International memiliki 2 filosofi dasar. Yang pertama adil secara internal, di mana setiap orang dengan kelompok yang sama dan prestasi yang sama memiliki pendapatan yang sama. Keputusan ini

mencerminkan keadilan di dalam perusahaan itu sendiri. Sedangkan filosofi lainnya adalah externally competitive, atau gaji yang kompetitif di dalam industri.

5. Kesetiaan

Berkaitan dengan kesesuaian keputusan dengan definisi peran yang kita mainkan. Seringkali ini melibatkan 'melihat gambaran yang lebih besar' atau melihat keseluruhan dan memahami peran Anda dengan baik.

Pengambilan keputusan yang etis

Ada beberapa karakteristik pengambilan keputusan etis:

1. Pertimbangan tentang apa yang benar dan apa yang salah.
2. Sering melibatkan pilihan yang sulit.
3. Tidak mungkin untuk dihindari.
4. Dipengaruhi oleh norma, situasi, keyakinan, watak dan lingkungan sosial.

Kriteria Pengambilan Keputusan yang Etis

1. Mendekati bermanfaat

Pendekatan yang bermanfaat (utilitarian approach), yang didukung oleh filsafat abad kesembilan belas, pendekatan yang bermanfaat itu sendiri adalah tentang etika bahwa perilaku yang berkualitas memberikan imbalan yang paling besar untuk jumlah yang paling banyak.

2. Pendekatan Individualisme

Pendekatan individualisme adalah konsep etika bahwa suatu tindakan dianggap tepat ketika tindakan tersebut membawa kepentingan jangka panjang individu.

3. Konsep etika bahwa keputusan sangat melindungi hak yang harus dipertimbangkan secara matang dalam mengambil keputusan.

- 1) Hak persetujuan bebas. Individu akan diperlakukan hanya jika individu tersebut sadar dan tidak dipaksa untuk setuju untuk diperlakukan,

- 2) Hak atas privasi individu dapat memilih untuk melakukan apa yang mereka inginkan di luar pekerjaan,
- 3) Hak atas kebebasan hati nurani. Individu dapat menahan diri untuk tidak memberikan perintah yang melanggar moral dan norma agama.
- 4) Hak untuk bebas berpendapat. Individu dapat secara serius mengkritik etika atau legalitas tindakan orang lain.
- 5) Hak untuk memproses hak. Individu memiliki hak untuk berbicara secara tidak memihak dan berhak atas perlakuan yang adil.
- 6) Hak untuk hidup dan keamanan. Individu memiliki hak untuk hidup tanpa bahaya atau ancaman terhadap kesehatan dan keselamatan mereka.

BAB 6

Konsep Motivasi

A. Motivasi

Vasi Gibson (2013:165) menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang menggerakkan seorang karyawan yang menghasilkan dan mengarahkan perilaku. Daft (2010:373) mendefinisikan motivasi dapat diartikan sebagai suatu kekuatan yang timbul dari atau dari luar diri seseorang dan menimbulkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Motivasi pekerja akan mempengaruhi produktivitas mereka dan sebagai bagian dari tugas seorang manajer adalah untuk mengalirkan motivasi menuju tujuan organisasi.

Hasibuan (2003:219) mendefinisikan motivasi sebagai pemberian tenaga penggerak yang menimbulkan semangat kerja seseorang, sehingga mau bekerja sama, bekerja secara efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Handoko (1992:9), yaitu suatu kekuatan atau faktor yang terdapat dalam diri manusia yang menyebabkan, mengarahkan dan mengatur perilakunya.

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menumbuhkan semangat kerja dalam diri individu seseorang, sehingga mau bekerja secara efektif dan terpadu dengan segala sumber daya dan upaya untuk mencapai daya dan prestasi. (Bimbingan & Santoso, 2020) Menurut Schermerhorn, John D, c.s. (2005:45) Motivasi adalah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku organisasional (Organizational Behavior), dengan tujuan menjelaskan kelebihan-kelebihan yang ada pada setiap individu, yang menjadi penyebab munculnya tingkatan, arah dan ketekunan tindakan. dibawa bekerja. (Guidance & Santoso, 2020) Menurut Fathoni (2006), motivasi adalah proses menggerakkan individu seseorang dan memberikan motivasi, dimana proses untuk menggerakkan individu orang lain agar

orang lain melakukan sesuatu yang diharapkan oleh mereka secara langsung. (Kasenda, 2013)

B. Teori Awal Motivasi

1. Teori hierarki kebutuhan

Teori hierarki kebutuhan ini berawal dari pendapat Abraham Maslow yang berpendapat bahwa manusia memiliki 5 hierarki kebutuhan utama, yaitu:

- 1) Fisiologis, meliputi rasa lapar, haus, tempat berteduh, seks, dan kebutuhan fisik lainnya.
- 2) Rasa aman, aman dan terlindungi dari bahaya fisik dan emosional.
- 3) Sosial, afeksi, afeksi, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.
- 4) Apresiasi, faktor internal seperti harga diri, kemandirian, dan prestasi, serta faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- 5) Aktualisasi diri, dorongan yang dapat membentuk seseorang menjadi seperti apa, meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi kita, dan pemenuhan diri.

2. Teori X and Teori Y

Teori ini dikemukakan oleh Douglas McGregor yang berpendapat bahwa ada 2 sudut pandang tentang manusia. Satu sisi didasarkan pada Positif dan sisi lain didasarkan pada Negatif. Teori x dapat berasumsi bahwa pekerja tidak suka bekerja, malas, tidak suka tanggung jawab, dan harus dipaksa bekerja. Sedangkan Teori Y beranggapan sebaliknya, yaitu pekerja suka bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab, dan dapat menempatkan diri dalam melakukan pekerjaannya..

3. Teori Dua Faktor

Percaya pada hubungan individu dengan pekerjaan adalah fundamental, dan bahwa sikap terhadap pekerjaan dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan, seorang psikolog bernama Frederick Hetzberg bertanya-tanya, "apa yang diinginkan orang dari pekerjaan mereka?". Dia meminta orang untuk menggambarkan, secara rinci,

situasi di mana mereka merasa sangat baik dan sangat buruk tentang pekerjaan mereka.

Menurut Herzberg, faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang dapat menciptakan ketidakpuasan kerja akan membawa kedamaian, tetapi belum tentu motivasi.

4. Teori kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland adalah teori yang menyatakan bahwa prestasi, kekuasaan, dan afiliasi adalah tiga kebutuhan penting dan dapat membantu menjelaskan motivasi. Teori ini dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Mereka melihat tiga kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan untuk berprestasi (need of achievement), dorongan untuk berprestasi, untuk berprestasi terkait dengan seperangkat standar, dan berjuang untuk berhasil.
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan (nPow), kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak mungkin terjadi tanpa dirinya.

C. Teori Motivasi Kontemporer

Teori-teori sebelumnya sudah terkenal tetapi, tidak bertahan cukup baik di bawah pemeriksaan yang cermat. Namun, tidak semuanya hilang. Ada sejumlah teori kontemporer yang memiliki satu kesamaan: masing-masing memiliki tingkat dokumentasi pendukung yang valid. Tentu saja, ini tidak berarti bahwa teori yang akan kita perkenalkan benar tanpa pertanyaan. Kami menyebutnya teori kontemporer tidak berarti teori ini baru saja dikembangkan, tetapi karena teori ini mewakili keadaan saat ini dalam menjelaskan motivasi karyawan.

1. Teori ERG

Clayton Alderfer dari Universitas Yale telah mengerjakan ulang hierarki kebutuhan Maslow untuk

terlibat lebih dekat dengan penelitian empiris. Hirarki kebutuhannya yang direvisi disebut teori ERG. Alderfer berpendapat bahwa ada tiga kelompok kebutuhan inti-eksistensi [eksistensi], hubungan [keterkaitan], dan pertumbuhan [pertumbuhan]-sehingga disebut teori ERG.

Kelompok eksistensi peduli untuk memberikan persyaratan keberadaan sebagai bahan dasar kita, termasuk barang-barang yang dianggap Maslow sebagai kebutuhan fisiologis dan keamanan. Kelompok kebutuhan yang kedua adalah kelompok keinginan yang kita miliki untuk memelihara hubungan interpersonal yang baik yang penting. Keinginan sosial dan status memerlukan interaksi dengan orang lain agar terpuaskan, dan keinginan ini sejalan dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen di luar klasifikasi penghargaan Maslow. Akhirnya, Alderfer mengucilkan kebutuhan pertumbuhan-keinginan intrinsik untuk pengembangan pribadi, termasuk komponen intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik yang terlibat dalam aktualisasi diri.

Selain mengganti lima kebutuhan dengan tiga, apa perbedaan teori? ERG Alderfer dari teori Maslow? Berbeda dengan teori hierarki kebutuhan, teori ERG menunjukkan bahwa (1) dapat beroperasi sekaligus lebih dari satu kebutuhan, dan (2) jika kepuasan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi tertahan, keinginan untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih rendah meningkat. .

Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti perkembangan bertahap dan kaku. Teori ERG tidak mengandaikan hierarki yang kaku di mana kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum orang dapat melanjutkan. Misalnya, seseorang dapat berjuang untuk pertumbuhan meskipun kebutuhan akan keberadaan dan hubungan belum terpenuhi; atau kategori kebutuhan ketiga dapat beroperasi sekaligus. Teori ERG juga mengandung dimensi frustrasi-regresi. Anda ingat, Maslow berpendapat bahwa seorang individu akan tetap

pada tingkat tertentu kebutuhan tertentu sampai kebutuhan tersebut terpenuhi.

Teori ERG membantahnya dengan mengatakan bahwa jika tingkat kebutuhan tingkat tertentu yang lebih tinggi terhalang, akan ada keinginan individu untuk meningkatkan kebutuhan tingkat yang lebih rendah. Ketidakmampuan untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial, misalnya, dapat meningkatkan keinginan memiliki lebih banyak uang atau kondisi kerja yang lebih baik. Jadi [hambatan] yang frustrasi dapat menyebabkan kemunduran ke kebutuhan yang lebih rendah.

Singkatnya, teori ERG berpendapat, seperti Maslow, bahwa kebutuhan tingkat yang lebih rendah yang terpuaskan mengarah pada keinginan untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi; tetapi kebutuhan ganda dapat bertindak sebagai motivator sekaligus, dan hambatan dalam mencoba memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dapat mengakibatkan kemunduran ke kebutuhan tingkat yang lebih rendah.

Teori ERG lebih konsisten dengan pengetahuan kita tentang perbedaan secara individual di antara orang-orang. Variabel-variabel seperti pendidikan, latar belakang keluarga, dan lingkungan budaya dapat mengubah kepentingan atau kekuatan daya dorong yang dimiliki oleh sekelompok kebutuhan bagi individu tertentu. Bukti yang menunjukkan bahwa orang-orang dalam budaya lain mengurutkan kategori kebutuhan secara berbeda—misalnya, penduduk asli Spanyol dan Jepang menempatkan kebutuhan sosial sebelum persyaratan fisiologis—yang konsisten dengan teori ERG. Beberapa penelitian telah mendukung teori ERG, tetapi ada juga bukti bahwa teori ERG tidak berfungsi di beberapa organisasi. Namun, secara keseluruhan teori ERG menyarankan versi yang lebih maju valid [valid] dari hierarki kebutuhan.

2. Teori McClelland

Teori kebutuhan McClelland berfokus pada tiga kebutuhan: prestasi, power, dan affiliation. Kebutuhan ini didefinisikan sebagai berikut: (1) Kebutuhan untuk berprestasi: Dorongan untuk mengungguli, unggul sehubungan dengan seperangkat standar, berjuang untuk sukses. (2) Kebutuhan akan kekuasaan: Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga orang [tanpa dipaksa] tidak akan berperilaku seperti ini. (3) Kebutuhan untuk berafiliasi: Keinginan untuk menjalin hubungan yang bersahabat dan interpersonal yang bersahabat. Beberapa orang memiliki dorongan yang sangat kuat untuk berhasil.

Mereka bergulat untuk pencapaian pribadi bukan untuk imbalan kesuksesan semata. Mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan ini adalah kebutuhan untuk berprestasi (nAch-achievement need). Dari penelitian tentang kebutuhan untuk berprestasi, McClelland menemukan bahwa orang yang berprestasi tinggi membedakan diri mereka dari orang lain melalui keinginan mereka untuk menyelesaikan sesuatu dengan lebih baik. Mereka mencari situasi di mana mereka dapat mencapai tanggung jawab pribadi untuk menemukan solusi masalah, di mana mereka dapat menerima umpan balik yang cepat tentang kinerja mereka sehingga mereka dapat dengan mudah mengetahui apakah mereka ingin menjadi lebih baik atau tidak, dan di mana mereka dapat menetapkan tujuan yang cukup menantang. .

Orang yang berprestasi tinggi bukanlah penjudi; mereka tidak menyukai kesuksesan secara kebetulan. Mereka lebih menyukai tantangan untuk menyelesaikan suatu masalah dan menerima tanggung jawab pribadi untuk keberhasilan atau kegagalan, daripada mengandalkan hasil dari peluang atau peluang atau tindakan orang lain. Yang penting, mereka menghindari

apa yang mereka anggap sebagai tugas yang terlalu mudah atau terlalu sulit. Mereka ingin mengatasi rintangan, tetapi mereka ingin merasa bahwa keberhasilan (atau kegagalan) disebabkan oleh tindakan mereka sendiri. Ini berarti mereka menyukai tugas dengan tingkat kesulitan sedang. Orang-orang yang berprestasi tinggi berkinerja paling baik ketika mereka menganggap probabilitas keberhasilan mereka sebagai 0,5, yaitu, di mana mereka memperkirakan bahwa mereka memiliki peluang sukses 50-50. Mereka tidak suka berjudi dengan peluang kecil karena mereka tidak mendapatkan kepuasan pencapaian dari kesuksesan secara kebetulan.

Demikian juga, mereka tidak menyukai peluang rendah (probabilitas keberhasilan tinggi) karena tidak ada tantangan untuk keterampilan mereka. Mereka suka memutuskan tujuan yang membutuhkan sedikit melebihi-lebihkan diri sendiri. Ketika ada peluang sukses atau gagal yang kira-kira sama, maka ada peluang optimal untuk mengalami perasaan pencapaian dan kepuasan dengan upaya mereka. Kebutuhan akan kekuasaan (*nPow*-need for power) adalah keinginan untuk mempengaruhi, mempengaruhi, dan mengendalikan orang lain. Individu dengan *nPow* tinggi senang dibebani, bergulat untuk dapat mempengaruhi orang lain, lebih suka ditempatkan dalam situasi kompetitif dan berorientasi status, dan cenderung lebih mementingkan prestise [*prestise*] dan mendapatkan pengaruh atas orang lain daripada kinerja yang baik secara efektif. Kebutuhan ketiga menurut McClelland adalah *affiliation* atau afiliasi (*nAff*—need for affiliation) Kebutuhan ini paling sedikit mendapat perhatian dari peneliti. Afiliasi dapat diidentifikasi dengan tujuan Dale Carnegie yaitu keinginan untuk disukai dan diterima oleh orang lain. Individu dengan motif afiliasi tinggi berusaha untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif daripada situasi kompetitif, dan mendambakan hubungan positif melibatkan tingkat saling pengertian yang tinggi.

Bagaimana Anda tahu jika seseorang, misalnya, berprestasi tinggi? Ada kuesioner untuk mengetahui motif ini, tetapi sebagian besar penelitian menggunakan tes proyektif di mana subjek bereaksi terhadap gambar. Setiap gambar ditampilkan ke subjek dan kemudian dia menulis cerita berdasarkan gambar itu. Sebagai contoh, gambar dapat menunjukkan seorang pria duduk di meja dalam posisi termenung, melihat potret seorang wanita dengan dua anak di sudut meja.

Kemudian subjek diminta untuk menulis sebuah cerita yang menggambarkan apa yang sedang terjadi, apa yang mendahului situasi, apa yang akan terjadi di masa depan, dan sebagainya. Cerita-cerita itu, pada kenyataannya, menjadi tes proyektif yang mengukur motif bawah sadar. Setiap cerita dinilai dan poin subjek diperoleh dari masing-masing dari tiga motif itu. Mengandalkan sejumlah besar penelitian, beberapa perkiraan yang cukup masuk akal untuk mendukung dibuat atas dasar hubungan antara kebutuhan untuk berprestasi dan kinerja pekerjaan.

Meskipun penelitian telah dilakukan tentang kebutuhan akan kekuasaan dan afiliasi, ada juga temuan yang konsisten. Pertama, individu dengan kebutuhan tinggi untuk mencapai lebih menyukai situasi kerja dengan tanggung jawab pribadi, umpan balik, dan risiko moderat. Ketika karakteristik ini berlaku, orang yang berprestasi tinggi akan sangat termotivasi. Misalnya yang berprestasi tinggi berhasil dalam kegiatan wiraswasta seperti menjalankan usaha sendiri dan mengelola unit-unit mandiri dalam suatu organisasi besar.

BAB 7

Motivasi: Dari Konsep ke Aplikasi

A. Memotivasi dengan Desain Pekerjaan: Model Karakteristik Pekerjaan

Dikembangkan oleh J. Richard dan Greg Oldham, model karakteristik pekerjaan (JCM) menunjukkan bahwa pekerjaan apa pun dapat dijelaskan dalam lima dimensi pekerjaan utama.

1. Keanekaragaman Keterampilan Sejauh mana suatu pekerjaan memerlukan berbagai kegiatan sehingga pekerja dapat menggunakan keterampilan dan bakat yang berbeda.
2. Identitas Tugas Sejauh mana suatu pekerjaan memerlukan penyelesaian semua bagian yang dapat diidentifikasi.
3. Arti Tugas (Task Significance) Sejauh mana suatu pekerjaan memiliki pengaruh besar terhadap kehidupan atau pekerjaan individu lain
4. Otonomi (Autonomy) Sejauh mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan yang substansial bagi individu dalam merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur yang akan digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.
5. Umpan balik Sejauh mana pelaksanaan suatu kegiatan memberikan informasi langsung dan langsung kepada individu tentang efektivitas kinerjanya.

Pekerjaan otonom memberikan individu yang memegang pekerjaan rasa tanggung jawab pribadi untuk hasil, dan bahwa ketika pekerjaan memberikan umpan balik, mereka akan tahu seberapa efektif mereka bekerja.

Model Karakteristik Pekerjaan

Bagaimana tiga dimensi pertama –keragaman keterampilan, identitas tugas, dan makna tugas– dikombinasikan untuk menghasilkan pekerjaan yang

bermakna. Jadi, jika ketiga karakteristik ini ada dalam suatu pekerjaan, model akan memprediksi bahwa pihak yang berkepentingan akan melihat pekerjaan itu penting, berharga, dan berguna. Beberapa cara untuk membuat pekerjaan lebih memotivasi:

a. Rotasi Pekerjaan

Jika karyawan mengalami rutinitas pekerjaan yang berlebihan, maka alternatif yang dapat dilakukan adalah rotasi pekerjaan – rotasi pekerjaan (disebut juga cross-training). Kami mendefinisikan praktik ini sebagai pergantian berkala seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lainnya. Ketika satu aktivitas tidak lagi menantang, karyawan tersebut dipindahkan ke pekerjaan lain, biasanya pada tingkat yang sama, yang memiliki persyaratan keterampilan yang serupa. Keuntungan rotasi pekerjaan adalah mengurangi kebosanan, meningkatkan motivasi dengan membuat variasi dalam aktivitas karyawan, dan membantu karyawan lebih memahami bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada organisasi.

Rotasi pekerjaan juga memiliki manfaat tidak langsung bagi organisasi karena karyawan multi-skill memberi manajemen lebih banyak fleksibilitas dalam merencanakan pekerjaan, beradaptasi dengan perubahan, dan mengisi lowongan. Namun, rotasi pekerjaan bukan tanpa kekurangan. Biaya pelatihan meningkat dan produktivitas menurun dengan memindahkan seorang pekerja ke posisi baru ketika efisiensi dalam pekerjaan sebelumnya menghasilkan penghematan organisasi. Rotasi pekerjaan juga meningkatkan gangguan. Anggota kelompok kerja harus menyesuaikan diri dengan karyawan baru. Selain itu, supervisor juga harus meluangkan lebih banyak waktu untuk menjawab pertanyaan dan mengawasi pekerjaan karyawan yang baru dirotasi

b. Perluasan Pekerjaan

Lebih dari 35 tahun yang lalu, gagasan perluasan pekerjaan secara horizontal, atau yang kita sebut perluasan pekerjaan, mendapatkan popularitas. Semakin besar jumlah dan variasi tugas yang dilakukan oleh seorang individu menghasilkan pekerjaan yang lebih terdiferensiasi. Perbedaan antara rotasi pekerjaan dan perluasan pekerjaan mungkin tidak kentara. Namun, dalam pekerjaan rotasi pekerjaan tidak didesain ulang. Karyawan hanya berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, tetapi sifat pekerjaan tidak berubah. Namun, perluasan pekerjaan memang melibatkan perubahan pekerjaan.

c. Pengayaan Pekerjaan

Pengayaan pekerjaan mengacu pada perluasan pekerjaan secara vertikal. Hal ini meningkatkan kontrol pekerja atas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pekerjaan. Pekerjaan yang diperkaya mengatur tugas sedemikian rupa sehingga memungkinkan pekerja untuk menyelesaikan kegiatan, meningkatkan kebebasan dan kemandirian karyawan, meningkatkan tanggung jawab, dan memberikan umpan balik, sehingga individu akan dapat menilai dan meningkatkan kinerjanya sendiri. Pengayaan pekerjaan dapat ditelusuri menggunakan teori dua faktor Herzberg. Mengikuti teori ini, dengan meningkatkan faktor intrinsik dalam pekerjaan, seperti prestasi, tanggung jawab, dan pertumbuhan karyawan cenderung lebih puas dengan pekerjaan dan termotivasi untuk melakukannya.

Semua bukti dalam pengayaan pekerjaan umumnya menunjukkan bahwa hal itu mengurangi ketidakhadiran dan biaya pergantian karyawan dan meningkatkan kepuasan, tetapi dalam hal produktivitas, buktinya tidak meyakinkan. Dalam beberapa situasi, pengayaan pekerjaan meningkatkan produktivitas, dalam situasi lain, mengurangnya. Namun, meskipun produktivitas menurun, tampaknya ada

penggunaan sumber daya yang lebih hati-hati dan kualitas produk atau layanan yang lebih tinggi.

Organisasi Pekerjaan Alternatif

Terlepas dari perencanaan, sifat pekerjaan dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, pendekatan lain untuk membuat lingkungan kerja lebih memotivasi adalah dengan mengubah struktur kerja.

1. Jam Kerja Fleksibel

Jam kerja yang fleksibel menjadi pilihan pengaturan yang sangat populer. Karyawan harus bekerja beberapa kali mereka mengubah jam kerja mereka.

Keuntungan dari jam kerja yang fleksibel dapat banyak membantu, termasuk pengurangan ketidakhadiran, peningkatan pertumbuhan, biaya lembur yang lebih sedikit, manajemen yang berkurang, kemacetan lalu lintas di tempat kerja, penghapusan keterlambatan, dan otonomi dan tanggung jawab karyawan terhadap karyawan (dapat meningkatkan kepuasan karyawan). sebagian besar bukti kinerja perbandingan yang baik. Jam kerja yang fleksibel cenderung mengurangi ketidakhadiran dan seringkali meningkatkan produktivitas kerja. Karyawan dapat menyesuaikan jam kerjanya agar sesuai dengan pribadinya, sehingga mengurangi keterlambatan dan ketidakhadiran, dan mereka dapat menyesuaikan aktivitas kerja mereka dengan jam tersebut, sehingga mereka lebih produktif secara individu.

Kelemahan utama dari jam kerja fleksibel adalah tidak dapat diterapkan pada semua pekerjaan. Ini bekerja sangat baik bila diterapkan pada tugas-tugas administrasi, interaksi antara karyawan dan individu di luar departemen sangat terbatas.

2. Berbagi Pekerjaan

Inovasi dari pengaturan pekerjaan baru adalah pembagian kerja. Hal ini memungkinkan individu atau lebih untuk berbagi 40 jam kerja seminggu. Jadi, satu orang dapat melakukan pekerjaan dari jam 8 pagi sampai siang,

sedangkan orang lain melakukan pekerjaan yang sama dari jam 1 siang sampai jam 5 sore, atau keduanya bisa bekerja sehari penuh secara bergantian. Saat ini, kurang dari 31 persen perusahaan besar memberikan distribusi pekerjaan kepada karyawan. Namun, terlepas dari ketersediaannya, tampaknya tidak digunakan secara luas oleh karyawan. Ini mungkin karena sulitnya menemukan rekan kerja yang cocok untuk berbagi pekerjaan dan persepsi negatif yang dimiliki oleh individu yang tidak berkomitmen penuh pada pekerjaan dan majikan. Berbagi pekerjaan memungkinkan organisasi untuk menggunakan bakat lebih dari satu individu untuk suatu pekerjaan. Hal ini juga membuka peluang untuk mendapatkan tenaga kerja terampil.

Dari sudut pandang karyawan, pembagian pekerjaan meningkatkan fleksibilitas, tetapi ini dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan bagi mereka. Kelemahan terbesar dari perspektif manajemen adalah menemukan mitra karyawan yang cocok yang dapat menyelaraskan komitmen pekerjaan dengan baik.

3. Telekomunikasi

Telekomunikasi mengacu pada karyawan yang melakukan pekerjaan mereka dari rumah, setidaknya dua hari seminggu terhubung ke kantor mereka melalui komputer. Tiga kategori pekerjaan yang paling cocok untuk telecommuting:

Tiga kategori telah diidentifikasi sebagai yang paling cocok: Tugas penanganan informasi rutin, Aktivitas menetap, Tugas profesional dan terkait pengetahuan. Penulis, pengacara, analis, dan karyawan yang menghabiskan sebagian besar waktu mereka di depan komputer atau di telepon adalah aktor telecommuting potensial.

Tambahan potensial untuk manajemen telecommuting termasuk tenaga kerja yang lebih besar untuk dipilih, produktivitas yang lebih tinggi, pergantian karyawan yang lebih sedikit, moral yang lebih baik, dan

biaya ruang kantor yang lebih sedikit. Aspek negatif dari telecommuting untuk manajemen termasuk kurangnya pengawasan langsung dari karyawan.

Di tempat kerja yang berfokus pada tim, telecommuting dapat mempersulit manajer untuk mengoordinasikan kerja tim. Selain itu, bagi karyawan yang memiliki kebutuhan sosial tinggi, telecommuting dapat meningkatkan perasaan terisolasi dan mengurangi kepuasan kerja. Dari sudut pandang karyawan, telecommuting memberikan peningkatan besar dalam fleksibilitas. Namun, bukan tanpa biaya. Bagi karyawan dengan kebutuhan sosial yang tinggi, telecommuting dapat meningkatkan perasaan terisolasi dan mengurangi kepuasan kerja

Jangan Lupakan Kemampuan dan Peluang

Keberhasilan dalam suatu pekerjaan difasilitasi atau dihalangi oleh ada tidaknya sumber-sumber pendukung. Cara berpikir tentang kinerja karyawan adalah fungsi (f) dari interaksi kemampuan (A) dan motivasi (M) yaitu $\text{kinerja} = f(A \times M)$. Jika salah satu dari keduanya tidak memadai, kinerja akan terpengaruh secara negatif. Ini membantu menjelaskan, misalnya, bahwa seorang atlet atau siswa yang cukup mampu tetapi terus bekerja keras memiliki kinerja yang lebih baik daripada seseorang dengan pesaing yang lebih berbakat tetapi malas. Jadi seseorang dengan kecerdasan dan keterampilan individu, harus dipertimbangkan sebagai motivasi tambahan jika kita ingin dapat menjelaskan dan memprediksi kinerja karyawan secara akurat. Namun masih kekurangan dari fungsi tersebut yaitu menambah peluang (o) untuk bekerja dengan persamaan $\text{performansi} = f(A \times M \times O)$. Meskipun individu mungkin bersedia dan mampu, mungkin ada hambatan yang menghalangi kinerja

B. Keterlibatan Karyawan

Didefinisikan sebagai proses partisipatif yang menggunakan masukan untuk meningkatkan komitmen untuk mencapai keberhasilan organisasi. Logika menjadi

produktif jika terlibat dalam keputusan yang mempengaruhi dan meningkatkan otonomi dan kontrol atas kehidupan kerja, karyawan akan lebih berkomitmen, berkomitmen pada organisasi, dan puas dengan pekerjaannya.

Contoh program keterlibatan karyawan:

1. Manajemen Partisipatif Karakteristiknya adalah penggunaan keputusan bersama. Bawahan biasanya berbagi tingkat pengambilan keputusan yang signifikan dengan atasan langsung mereka.
2. Partisipasi perwakilan berarti bahwa, daripada berpartisipasi secara langsung dalam pengambilan keputusan, pekerja diwakili oleh sekelompok kecil karyawan yang benar-benar berpartisipasi. Tujuan dari partisipasi perwakilan adalah untuk mendistribusikan kembali kekuasaan dalam suatu organisasi, menempatkan tenaga kerja pada pijakan yang lebih setara dengan kepentingan manajemen dan pemegang saham.
3. Quality Circle didefinisikan sebagai kelompok kerja yang terdiri dari karyawan dan supervisor yang berbagi area tanggung jawab yang sama dan bertemu secara teratur. biasanya 1 kali seminggu pada waktu perusahaan dan di perusahaan- untuk membahas berbagai masalah kualitas kerja, menyelidiki penyebab, merekomendasikan solusi, dan mengambil tindakan korektif

C. Menggunakan Penghargaan untuk Memotivasi Karyawan

Giving Appreciation To Employees

Dalam memutuskan bagaimana membayar karyawan dan bagaimana membayar mereka, manajemen harus membuat beberapa keputusan strategis. Empat keputusan penghargaan strategis utama yang harus dibuat adalah:

1. Membentuk Struktur Pembayaran Proses penentuan tingkat pembayaran awal bisa agak rumit dan membutuhkan keadilan internal dan ekuitas eksternal. Keadilan internal adalah nilai kerja bagi organisasi,

sedangkan keadilan eksternal adalah daya saing eksternal suatu organisasi jika dibandingkan dengan gaji di tempat lain dalam industrinya. Tentu saja, sistem pembayaran terbaik adalah membayar pekerjaan sesuai dengan nilainya (keadilan internal) dan memberikan upah yang kompetitif dengan pasar tenaga kerja. Bayar lebih banyak, dan Anda mungkin menemukan karyawan yang lebih baik dan lebih termotivasi, yang akan bertahan lebih lama di organisasi.

2. Metode Pembayaran: Menghargai Karyawan Perorangan Melalui Program Pembayaran Bervariasi, Beberapa organisasi bisnis, distrik sekolah, dan lembaga pemerintah lainnya telah mulai beralih dari pembayaran individu hanya berdasarkan kualifikasi atau masa kerja ke penggunaan program pembayaran variabel. Rencana tarif per pekerjaan, pembayaran berdasarkan prestasi, bonus, bagi hasil, bagi hasil, dan rencana kepemilikan saham karyawan adalah bentuk rencana pembayaran variabel. Alih-alih membayar seseorang hanya berdasarkan masa kerja atau senioritas, program pembayaran variabel mendasarkan sebagian gaji karyawan pada beberapa ukuran kinerja individu dan/atau organisasi. Fluktuasi pembayaran variabel inilah yang membuat program-program ini menarik bagi manajemen. Ini mengubah beberapa biaya tenaga kerja tetap organisasi menjadi biaya variabel, sehingga mengurangi biaya ketika kinerja menurun. Ketika gaji dikaitkan dengan kinerja, pendapatan karyawan lebih mencerminkan kontribusi daripada bentuk pemberian.
3. Bayar berdasarkan tarif per satuan pekerja dibayar dengan jumlah yang tetap untuk setiap unit produksi yang diselesaikan. Ketika seorang karyawan tidak mendapat gaji pokok dan hanya dibayar untuk apa yang dia hasilkan, ini benar-benar rencana pembayaran dengan tarif per saham.
4. Bayar berdasarkan kinerja. Keuntungannya adalah memungkinkan pemberi kerja untuk membedakan gaji berdasarkan kinerja, sehingga individu yang dianggap

berprestasi tinggi diberi kenaikan gaji yang lebih besar. Rencana ini dapat memotivasi karena, ketika dirancang dengan benar, individu merasakan hubungan yang kuat antara kinerja mereka dan kinerja mereka dengan penghargaan yang mereka terima. Keterbatasannya adalah bahwa rencana ini biasanya didasarkan pada penilaian kinerja tahunan.

5. Bonus Saat ini banyak perusahaan yang secara rutin memberikan penghargaan kepada karyawan ketika laba perusahaan meningkat. Keuntungannya adalah bonus memberi penghargaan kepada karyawan untuk kinerja saat ini daripada kinerja masa lalu
6. Bagi Hasil adalah program di seluruh organisasi yang mendistribusikan kompensasi berdasarkan beberapa formula yang sudah ada sebelumnya yang dirancang seputar profitabilitas perusahaan.

BAB 8

Landasan Perilaku Kelompok

A. Mendefinisikan dan Mengklasifikasikan Grup

Kelompok didefinisikan sebagai dua atau lebih individu yang saling berinteraksi dan bergantung satu sama lain, bergabung bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Jenis-jenis kelompok diklasifikasikan menjadi

1. Kelompok Formal (Formal Groups)

Adalah kelompok yang ditentukan oleh struktur organisasi, dengan kelompok tugas berdasarkan penugasan kerja. Perilaku yang harus diikuti oleh seseorang ditentukan dan diarahkan pada tujuan organisasi. Kelompok Komando (Command Group) ditentukan oleh bagan organisasi. Terdiri dari individu-individu yang melapor langsung kepada seorang manajer. Kelompok Tugas (Task Groups) juga didefinisikan secara organisasional, mewakili mereka yang bekerja sama untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2. Kelompok Informal (Grup Informal)

Adalah perkumpulan yang tidak terstruktur secara formal maupun organisasional. Kelompok-kelompok tersebut merupakan bentukan alamiah dalam lingkungan kerja yang muncul sebagai respon terhadap kebutuhan akan kontak sosial. Kelompok kepentingan adalah mereka yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan dengan kepentingannya masing-masing. Grup Persahabatan adalah mereka yang berkumpul karena mereka memiliki satu atau lebih karakter yang sama.

B. Tahapan Pengembangan Kelompok

Kelompok biasanya berkembang dalam urutan standar dalam evolusi mereka. Kami menyebut model ini sebagai model pengembangan kelompok lima tahap. (lima -

tahap - kelompok - pengembangan - model) menggambarkan karakteristik pengembangan kelompok dalam lima tahap yang berbeda dari pembentukan, konflik, normalisasi, hasil kinerja, dan pembubaran.

1. Tahap Pembentukan

Ditandai dengan besarnya ketidakpastian atas tujuan, struktur, dan kepemimpinan kelompok. Anggotanya "menguji di dalam air" untuk menentukan jenis perilaku apa yang dapat diterima. Tahap ini selesai ketika para anggota mulai menganggap diri mereka sebagai bagian dari kelompok

2. Tahapan Konflik

Salah satu konflik intragroup. Para anggotanya menerima keberadaan kelompok, tetapi ada perlawanan terhadap batasan-batasan yang dikenakan kelompok pada setiap individu. Selanjutnya, ada konflik mengenai siapa yang akan mengendalikan kelompok tersebut. Ketika tahap ini selesai, ada hierarki kepemimpinan kelas atas yang relatif dalam kelompok.

3. Tahap Normalisasi

Tahap ketiga ini merupakan tahap dimana hubungan dekat terbentuk dan kelompok menunjukkan kohesi. Pada tahap ini terdapat rasa identitas kelompok dan persahabatan yang kuat. Tahap normalisasi selesai ketika struktur kelompok memantapkan dan kelompok telah mengasimilasi seperangkat harapan untuk definisi perilaku anggota yang benar.

4. Panggung Pertunjukan

Pada titik ini struktur berfungsi penuh dan dapat diterima. Energi kelompok telah berpindah dari saling mengenal dan memahami menjadi melakukan tugas yang ada.

5. Tahap Pembubaran

Untuk kelompok kerja permanen, kinerja adalah tahap terakhir dalam perkembangan mereka. Namun, untuk komisi, tim, satuan tugas sementara, dan kelompok kerja yang memiliki tugas terbatas, ada tahap pembubaran.

Pada tahap ini, grup bersiap untuk pembubarannya. Kinerja tugas yang tinggi tidak lagi menjadi prioritas tertinggi grup. Sebaliknya, perhatian diarahkan untuk menyelesaikan kegiatan. Tanggapan dari anggota kelompok pada tahap ini bervariasi. Beberapa merasa bahagia, menikmati persahabatan dan persahabatan yang diperoleh selama kehidupan kelompok kerja.

Kebanyakan orang yang menafsirkan model lima tahap berasumsi bahwa kelompok menjadi lebih dan lebih efektif ketika kelompok bergerak melalui empat tahap. Meskipun asumsi ini mungkin benar. Dalam kondisi tertentu, konflik tingkat tinggi mungkin baik untuk kinerja kelompok yang tinggi. Jadi kita dapat berharap untuk menemukan situasi di mana kelompok di Tahap II tampil lebih baik daripada di Tahap III dan IV. Demikian pula, kelompok tidak selalu berjalan dengan jelas dari satu tahap ke tahap berikutnya. Bahkan terkadang beberapa tahapan berjalan pada saat yang bersamaan, seperti kelompok yang mengalami konflik dan menampilkan waktu yang sama.

Bahkan suatu kelompok terkadang mundur ke tahap sebelumnya. Jadi, bahkan pendukung terkuat dari model ini tidak berasumsi bahwa semua kelompok mengikuti proses lima langkah dengan tepat atau bahwa tahap IV selalu yang paling diinginkan.

C. Peran, Norma, Status, Ukuran, Keterpaduan, dan Keragaman

1. Peran

Peran adalah seperangkat pola perilaku yang diharapkan terkait dengan seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam unit sosial.

- 1) Persepsi peran adalah sudut pandang individu yang mengetahui bagaimana dia harus bertindak dalam situasi tertentu
- 2) Harapan peran adalah bagaimana orang lain percaya seseorang akan bertindak dalam situasi tertentu.

- 3) Konflik peran adalah situasi di mana individu diharapkan oleh harapan peran yang berbeda.

2. Norma

Norma adalah standar perilaku yang diterima dalam kelompok dari yang berlaku di antara anggota kelompok. Kepatuhan (conformity) adalah penyesuaian perilaku seseorang agar sejalan dengan norma kelompok. Perilaku menyimpang di tempat kerja adalah perilaku sukarela yang melanggar norma-norma organisasi secara signifikan dan, dengan demikian, dapat mengancam kesejahteraan organisasi atau anggotanya. Disebut juga perilaku antisosial atau kekasaran di tempat kerja.

3. Status

Status adalah posisi atau peringkat yang ditentukan secara sosial yang diberikan kepada kelompok atau anggota kelompok oleh orang lain. Teori karakteristik status adalah teori yang menyatakan bahwa perbedaan karakteristik status akan menciptakan hierarki status dalam kelompok.

Hal-hal yang menentukan status.

- 1) Kekuatan yang dimiliki seseorang atas orang lain.
- 2) Kemampuan seseorang untuk berkontribusi pada tujuan kelompok.
- 3) Karakteristik pribadi individu

4. Ukuran

Salah satu temuan terpenting mengenai ukuran kelompok menyangkut kemalasan sosial. Kemalasan sosial adalah kecenderungan individu untuk mengeluarkan lebih sedikit usaha ketika bekerja secara kolektif daripada ketika bekerja secara individu.

5. Keterpaduan

Adalah keadaan di mana anggota kelompok tertarik satu sama lain dan termotivasi untuk tetap tinggal di dalam kelompok.

6. Keberagaman

Keanekaragaman adalah sejauh mana anggota kelompok memiliki kesamaan atau perbedaan satu sama

lain. Faultlines adalah divisi yang dirasakan yang membagi kelompok menjadi dua atau lebih subkelompok berdasarkan perbedaan individu, seperti jenis kelamin, ras, usia, pengalaman kerja, dan pendidikan.

D. Pengambilan Keputusan Kelompok

Kelompok versus individu. Kekuatan pengambilan keputusan kelompok adalah kelompok dapat menghasilkan informasi dan pengetahuan yang lebih lengkap.

Kerugian dari pengambilan keputusan kelompok adalah keputusan kelompok memakan waktu karena kelompok umumnya membutuhkan lebih banyak waktu untuk mencapai solusi. Teknik dalam Pengambilan Keputusan. Kelompok Kelompok yang berinteraksi adalah kelompok yang anggotanya berinteraksi secara tatap muka.

Secara khusus, masalah disajikan dan kemudian kelompok akan mengambil langkah-langkah berikut:

1. Sebelum diskusi dilakukan, setiap anggota secara mandiri menuliskan ide-ide tentang masalah.
2. Setelah beberapa saat hening, setiap anggota akan mempresentasikan satu ide kepada kelompoknya. Tidak ada diskusi yang dilakukan sampai semua ide telah disajikan dan dicatat.
3. Kelompok mendiskusikan ide-ide untuk memperjelas dan mengevaluasinya.
4. Setiap anggota kelompok dengan tenang dan mandiri mengurutkan sesuai urutan ide. Ide dengan penilaian keseluruhan tertinggi akan menentukan keputusan akhir

Contoh Kasus

Anda adalah anggota pendaki gunung. Setelah mencapai barak pada hari pertama, Anda memutuskan untuk mendaki gunung pendek sendirian sebelum matahari terbenam. Setelah beberapa mil yang menyenangkan, Anda memutuskan untuk kembali ke barak. Dalam perjalanan kembali, Anda menyadari bahwa Anda tersesat dan Anda sangat lelah dan hari semakin larut. Namun di sisi lain Anda menemukan tenda yang berisi beberapa orang yang juga

pendaki. Dalam hal ini apa yang akan Anda lakukan? apakah akan melanjutkan perjalanan dengan menanyakan arah jalan keluar untuk para pendaki? atau gabung grup?

Diskusi

Jika saya seorang pendaki yang tersesat saya akan bergabung dengan grup tersebut, karena dengan bergabung dengan grup tersebut saya dapat beristirahat sejenak dan melakukan perjalanan besok bersama mereka, di sisi lain saya juga dapat berbagi cerita dengan mereka tentang pengalaman mendaki gunung. Keuntungan lain saya bisa mendapatkan informasi tentang hal-hal baru di luar dunia panjat tebing, misalnya pekerjaan. Jika saya adalah orang yang mencari pekerjaan, saya mungkin juga bisa mendapatkan pekerjaan dari sesama pendaki.

Jika saya memilih untuk melanjutkan perjalanan sendirian, ada banyak risiko yang saya terima, seperti kemungkinan saya akan tersesat, bertemu binatang buas dan hal-hal menakutkan lainnya.

BAB 9

Memahami Tim Kerja

A. Perbedaan Antara Kelompok dan Tim

Menurut Katzenbach & Smith, tim adalah kumpulan dari beberapa orang yang memiliki keterampilan yang saling mendukung, berkomitmen pada tujuan yang sama, mengukur tujuan yang ingin dicapai, dan saling bergantung satu sama lain. Jika kita melihat definisi di atas, ada 4 elemen penting dari sebuah tim:

1. Keterampilan yang saling mendukung. Tim yang baik terdiri dari individu-individu yang memiliki keterampilan yang berbeda tetapi saling melengkapi.
2. Berkomitmen pada tujuan yang sama. Sebuah tim memiliki tujuan yang sama dan berkomitmen bersama untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Pengukuran tujuan yang ingin dicapai. Kinerja masing-masing individu dalam tim harus dipantau dan selalu ditinjau untuk meningkatkan kinerja masing-masing.
4. Saling ketergantungan satu sama lain. Semua anggota dalam sebuah tim memiliki beban tanggung jawab yang sama untuk mencapai tujuan dari tim itu sendiri

Sedangkan kelompok adalah kumpulan orang yang bekerjasama untuk menyelesaikan suatu kegiatan atau pekerjaan. Perbedaan paling kentara bisa dilihat saat sedang rapat.

Diskusi dalam rapat tim biasanya cukup terbuka, setiap individu diharapkan menyumbangkan ide untuk memecahkan masalah. Keputusan diambil bersama. Dalam kelompok, rapat digunakan untuk berkoordinasi. Pemimpin dalam kelompok akan mendelegasikan tugas kepada setiap individu dan komunikasi biasanya satu arah. Baik itu tim atau kelompok, masing-masing memiliki fungsinya sendiri tergantung pada kondisi kerja yang dihadapi. Beberapa

pekerjaan berintensitas tinggi akan lebih efisien dilakukan dengan kelompok. Saat menetapkan strategi yang matang, misalnya, akan lebih produktif jika dilakukan dengan tim. Sebagai seorang pemimpin, penting bagi kita untuk mengetahui situasi seperti apa yang kita hadapi dan menentukan apakah pemecahan masalah dapat berjalan dengan Tim adalah suatu kesatuan yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berinteraksi dan berkoordinasi dalam suatu pekerjaan dan usaha untuk mencapai tujuan tertentu.

Kerjasama tim yang baik diperlukan untuk dapat mendukung proses pencapaian tujuan perusahaan. Tracy (2006) menyatakan bahwa kerja tim adalah kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Teamwork dapat membangun kekompakan dalam meningkatkan kinerja karyawan". "Pernyataan di atas diperkuat oleh Dewi (2007), bahwa kerjasama tim adalah suatu bentuk kelompok kerja internal yang harus dikelola dengan baik untuk mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan suatu tugas." Stephen dan Timothy (2008) menyatakan bahwa kerja tim adalah suatu kelompok yang mengupayakan individu menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada hasil yang diperoleh jika pekerjaan dilakukan sendiri. Kerja tim menghasilkan sinergi positif melalui upaya yang terkoordinasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh suatu tim lebih baik daripada kinerja per individu dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Dari semua pengertian Teamwork yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa teamwork merupakan cara terbaik yang efektif untuk dapat menyatukan seluruh karyawan dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan perusahaan dengan hasil yang lebih baik.

B. Jenis Tim

Menurut Daft (2006), kerja tim dibagi menjadi enam jenis, yaitu:

1. Tim resmi. Tim formal adalah tim yang dibentuk oleh organisasi sebagai bagian dari struktur organisasi formal.
2. Tim vertikal. Tim vertikal adalah tim formal yang terdiri dari seorang manajer dan beberapa bawahan dalam rantai komando organisasi formal.
3. Tim horisontal. Tim horizontal adalah tim formal yang terdiri dari beberapa karyawan dari tingkat hierarki yang hampir sama tetapi dari bidang keahlian yang berbeda.
4. Tim dengan tugas khusus. Tim tugas khusus adalah tim yang dibentuk di luar organisasi formal untuk menangani proyek dengan minat atau kreativitas tertentu.
5. Tim independen. Tim Mandiri adalah tim yang terdiri dari 5 hingga 20 pekerja dengan berbagai keahlian yang menjalani rotasi pekerjaan untuk menghasilkan produk atau layanan yang lengkap, dan pelaksanaannya diawasi oleh anggota terpilih.
6. Tim pemecah masalah. Tim pemecahan masalah biasanya terdiri dari 5 hingga 12 karyawan yang dibayar per jam dari departemen yang sama, di mana mereka bertemu untuk membahas cara meningkatkan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

Sedangkan menurut Hariandja (2006), kerjasama tim dapat dikelompokkan menjadi tiga bentuk, yaitu:

1. Tim pemecah masalah. Sebuah tim dibentuk untuk mengatasi berbagai masalah yang muncul dalam upaya meningkatkan produktivitas. Pada dasarnya, kegiatan tim adalah mengidentifikasi masalah, mendiskusikan cara menyelesaikannya dan mengambil tindakan untuk memperbaikinya. Anggota tim biasanya berasal dari departemen yang terdiri dari kurang lebih sepuluh orang yang bertemu secara rutin setiap minggu.
2. Tim yang dikelola sendiri. Sebuah tim yang dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dengan memberikan wewenang kepada kelompok untuk mengatur pekerjaan mereka, misalnya menjadwalkan pekerjaan, menentukan metode kerja, mengawasi anggota, memberi penghargaan

dan menghukum anggota dan merekrut anggota. Keanggotaan ini biasanya berasal dari satu departemen yang melakukan tugas yang sama.

3. Tim lintas fungsi. Sebuah tim yang mengabdikan diri untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu, seperti pengembangan produk baru atau perencanaan dan mengubah sistem kompensasi. Anggota tim ini berasal dari berbagai departemen dengan keterampilan dan orientasi berbeda yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Salas et al (2005), ada lima komponen inti yang mempengaruhi kerja sama tim yang biasa disebut dengan Lima Besar Kerja Tim, yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Tim

Kepemimpinan tim merupakan salah satu komponen dalam Lima Besar Kerja Tim karena kegagalan pemimpin dalam membimbing dan mengoordinasikan anggota tim dapat menjadi faktor kunci ketidakefektifan tim kerja. Kepemimpinan Tim memungkinkan kerja tim menjadi efektif tidak hanya dengan memasukkan kontribusi setiap anggota tim, tetapi juga dengan memberikan pemahaman kepada setiap anggota tentang tujuan tim. Dengan kata lain, kepemimpinan tim adalah kemampuan pemimpin tim untuk mengarahkan dan mengoordinasikan kegiatan anggota tim lainnya, menilai kinerja tim, menetapkan tugas, mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan tim, memotivasi anggota tim, dan menciptakan suasana positif.

2. Pemantauan Kinerja Bersama

Tim yang efektif adalah tim yang terdiri dari anggota yang memiliki kesadaran akan fungsi tim dengan memantau kerjasama anggota kelompoknya. Hal ini bertujuan untuk mengurangi kesalahan, menyadari kesalahan sebelum atau sesegera mungkin setelah kesalahan terjadi. Dengan kata lain, pemantauan kinerja adalah kemampuan anggota tim untuk mengembangkan

pemahaman bersama tentang tim dan menerapkan strategi yang secara akurat memantau kinerja rekan satu tim untuk memastikan bahwa pekerjaan berjalan seperti yang diharapkan.

3. Perilaku Cadangan

Perilaku cadangan didefinisikan sebagai kemampuan anggota tim untuk mengantisipasi kebutuhan rekan satu tim lainnya. mencakup kemampuan untuk mengalihkan beban kerja rekan satu tim untuk mencapai keseimbangan beban kerja di antara rekan satu tim. Jika dalam pemantauan kinerja bersama, beban kerja anggota tim telah melebihi batas, tim dapat melakukan perilaku cadangan dengan mengalihkan tanggung jawab kerja kepada anggota tim yang kekurangan beban kerja. Kemampuan tim untuk mendistribusikan kelebihan beban kerja memungkinkan tim untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan. Oleh karena itu, pentingnya perilaku backup tidak hanya meningkatkan kinerja setiap anggota tetapi juga memungkinkan tim untuk beradaptasi.

4. Kemampuan beradaptasi

Kemampuan beradaptasi didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengadaptasi strategi berdasarkan informasi dari lingkungan, merealokasi rekan tim dan mengubah perilaku data saat lingkungan berubah. Penelitian menunjukkan bahwa tim dengan anggota yang dapat beradaptasi lebih efektif daripada tim dengan anggota yang tidak fleksibel. Namun, perubahan dalam lingkungan atau tugas tim harus terus ditinjau untuk menentukan apakah proses tim menjadi efektif dalam mencapai tujuan dari waktu ke waktu. Kemampuan beradaptasi membantu tim untuk menanggapi tuntutan tak terduga seperti penurunan kesehatan pasien. Oleh karena itu, komponen ini tidak hanya berbicara tentang kemampuan untuk mengubah perilaku tim tetapi juga kemampuan untuk menghadapi perubahan yang baru ditemui.

Menurut Griffin et al (2004), kerjasama tim yang solid dan baik dapat diwujudkan melalui tahapan pengembangan sebagai berikut:

1. Forming adalah tahap dimana anggota setuju untuk bergabung dalam sebuah tim. Karena kelompok baru terbentuk, setiap orang membawa nilai, pendapat, dan cara kerja masing-masing. Konflik sangat jarang terjadi, semua orang masih malu, malu, dan sering ada anggota yang merasa gugup. Kelompok cenderung tidak dapat memilih pemimpin (kecuali tim yang ketua kelompoknya telah dipilih terlebih dahulu).
2. Storming (meraih hati), adalah tahap dimana kekacauan mulai muncul dalam tim. Pemimpin yang telah terpilih seringkali dipertanyakan kemampuannya dan anggota kelompok tidak segan-segan mengganti pemimpin yang dinilai tidak kompeten. Fraksi mulai terbentuk, ada konflik atas masalah pribadi, semua orang bersikeras pada pendapat mereka sendiri. Ada sangat sedikit komunikasi karena setiap orang tidak lagi ingin menjadi pendengar.
3. Norming (pengaturan norma), adalah tahap di mana individu dan subkelompok dalam tim mulai merasakan manfaat bekerja sama dan berjuang untuk menghindari tim dari kehancuran (bubar). Karena semangat kerjasama sudah mulai muncul, setiap anggota mulai merasa bebas untuk mengungkapkan perasaan dan pendapatnya kepada seluruh anggota tim.
4. Performing (implementing), adalah tahapan yang merupakan titik kulminasi dimana tim telah berhasil membangun sistem yang memungkinkan untuk bekerja secara produktif dan efisien. Pada tahap ini keberhasilan tim akan terlihat dari prestasi yang ditunjukkan.

Sedangkan menurut Hackman (2000), beberapa faktor yang mempengaruhi kemampuan kerjasama tim adalah:

1. Tujuan dan arah yang jelas. Tim membutuhkan tujuan untuk fokus pada tujuan mereka dan mengevaluasi kinerja mereka.

2. Pemimpin yang baik. Pemimpin diperlukan untuk mengelola hubungan internal dan eksternal anggota tim dan untuk mengatur tim menuju tujuan bersama.
3. Tugas yang sesuai. Tugas harus sesuai dan kompleks sehingga anggota tim memerlukan upaya untuk mencapai target yang ditetapkan oleh tim.
4. Lingkungan yang saling mendukung. Lingkungan dalam tim harus saling mendukung, dan anggota harus cukup kuat dan berwibawa untuk memungkinkan anggota tim membuat dan menerapkan keputusan bersama.
5. Bertanggung jawab. Setiap tim harus mampu menghadapi tantangan yang diberikan oleh tim, sehingga dapat menciptakan semangat, kebanggaan bagi anggota tim dalam menyelesaikan tugasnya.
6. Mampu berkomunikasi dengan baik. Setiap anggota tim harus dapat bekerja sama dengan anggota lainnya, sehingga tidak terjadi miskomunikasi dengan anggota tim lainnya.
7. Hubungan antar pribadi. Anggota tim perlu berhubungan baik satu sama lain, berkomunikasi dan menyelesaikan konflik. Mereka harus saling mendukung, menunjukkan kepedulian sehingga mereka merasa seperti satu keluarga.

C. Menciptakan Tim yang Efektif

1. Memiliki Visi dan Misi yang Sama

Untuk menjangkau lebih jauh, jelas bahwa hal pertama yang harus Anda capai bersama rekan kerja lainnya adalah menyelaraskan visi dan tujuan Anda. Baik pemimpin tim maupun anggota lainnya harus memahami bahwa dalam hal ini, kepentingan tim lebih penting daripada individu.

2. Bangun Kepercayaan

Kepercayaan adalah kunci sebuah tim, karena sulit untuk menjadi tim yang sukses jika anggotanya memiliki ketidakpercayaan yang rawan konflik. Dampaknya akan menjadi fatamorgana yang bisa kembali ke urusan masing-masing. Dengan rasa percaya, setiap orang dalam tim dapat

menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan melaksanakan dengan baik tanpa membebani rekan kerja lainnya.

3. Komunikasi Lancar

Membuat komunikasi antar rekan kerja dalam tim berjalan lancar. Dengan begitu, akan terbentuk budaya kerja yang positif yang nantinya bisa saling membantu, seperti jika terjadi masalah atau kendala. Apalagi dengan teknologi saat ini, aplikasi chatting dan perangkat yang semakin canggih memungkinkan Anda untuk tetap berinteraksi dengan tim di sekitar pekerjaan agar tidak terjadi kesalahpahaman.

4. Mengadakan Kegiatan Bersama Secara Teratur

Terlihat sederhana, namun dengan melakukan aktivitas bersama baik di tempat kerja maupun tidak. Akan memperkuat chemistry antar rekan kerja. Dan lebih memahami karakter tim sehingga pada saat diskusi kerja akan lebih mudah untuk menemukan titik temu. Kegiatan yang bisa dilakukan bersama, seperti makan atau berolahraga bersama. Menjadi cara sederhana yang tanpa disadari dapat memberikan efek yang luar biasa dalam membentuk tim kerja yang solid.

5. Memahami Peran dan Tanggung Jawab

Dalam membentuk tim yang efektif, tidak mungkin setiap anggota atau rekan kerja memiliki tanggung jawab yang sama. Untuk itu perlu adanya pembagian kerja yang tepat dan sesuai dengan kemampuan dan peran masing-masing rekan kerja. Sehingga setiap individu lebih fokus dalam mengerjakan tugasnya masing-masing.

6. Tingkatkan Kompetensi Tim

Ketika dalam tim kerja, kualitas setiap anggota tidak merata. Jadi tidak ada salahnya untuk meningkatkannya melalui pelatihan. Dan pastikan pelatihan disesuaikan dengan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab. Berbicara tentang pelatihan, di Pintaria juga terdapat berbagai pelatihan atau kursus yang sangat

bermanfaat bagi dunia kerja, terutama bagi Anda yang menjadi peserta program kartu pra kerja.

7. Menghormati dan Menghargai

Dengan berbagai karakter dan ide yang ada, setidaknya harus diawali dengan sikap yang bisa saling menghargai dan menghargai perbedaan yang ada. Ini akan membentuk tim yang kuat dan kompak. Bahkan dengan sikap ini, membentuk visi dan misi yang sama menjadi lebih mudah.

8. Melakukan Evaluasi

Tolok ukur baik tidaknya kerja tim adalah melalui evaluasi. Dengan begitu Anda dan tim Anda akan tahu apa yang tidak berjalan sesuai rencana dan perlu diubah, atau memperbaiki apa yang kurang. Ingat Pintarian, evaluasi itu bukan untuk mencari kesalahan. Namun untuk mendapatkan arahan dan masukan yang lebih baik untuk proses kerja yang maksimal. Jika ada perubahan dalam prosesnya, maka sudah pasti mendapatkan kesepakatan bersama.

D. Mengubah Individu Menjadi Tim

Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan tim adalah faktor komposisi tim, yaitu tentang orang-orang yang tergabung dalam sebuah tim. Kaya dengan pemain bintang, tim yang jarang mengecewakan. Bahkan terkadang berisi pemain biasa yang bisa mendapatkan hasil terbaik. Tak jarang pula, ada tim yang berisi individu-individu yang individualistik. Lalu bagaimana Anda membentuk individu menjadi pemain yang baik, dan ingin berkontribusi pada tim?

Pada dasarnya ada 3 tantangan utama dalam membentuk individu menjadi pemain hebat.

Yang pertama adalah bagaimana menghadapi individu melawan tim, melawan pengaruh individu dominan tertentu, dan bagaimana kemudian memperkenalkan tim pada sistem yang menghargai pencapaian individu. 3 tantangan utama ini dapat diatasi dengan 3 cara. Yang pertama adalah menetapkan proses seleksi, yaitu dengan

merekruit karyawan yang memiliki karakter kuat sebagai pemain tim. Tapi sayangnya jarang, sebagai pemimpin dalam sebuah tim, kita tidak memiliki kemewahan untuk memilih siapa yang bisa kita rekrut sebagai sebuah tim. Tapi mungkin pada dasarnya menjaga keseimbangan komposisi tim yang kuat adalah suatu keharusan.

Cara atau tahapan kedua dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan yang dapat membentuk karakter sebagai pemain tim. Pelatihan ini tidak hanya sebatas pelatihan formal, tetapi juga dapat berupa sosialisasi budaya yang berlaku, kebiasaan yang berlaku, pola kerja yang diterapkan dalam tim.

Tahap terakhir adalah memberikan reward yang dapat memotivasi seorang karyawan untuk menjadi karyawan yang berkontribusi pada tim. Penghargaan ini tidak selalu harus dalam bentuk uang, tetapi juga dapat diberikan dalam bentuk yang paling sederhana seperti ucapan terima kasih, rasa pengakuan, memberikan kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya kepada tim.

Pertanyaan lain, apakah baik membiarkan seorang individu dalam tim? Hal ini tentu saja tergantung pada tujuan apa yang ingin dicapai sebuah tim. Jika memang anggota tim yang ada tidak dapat berkontribusi seperti yang diharapkan, dan ada individu yang menonjol dalam pencapaiannya dan dapat mendorong yang lebih baik, maka tidak ada salahnya individu diperbolehkan. Selama tingkat konflik dipertahankan pada tingkat yang produktif dan bahkan destruktif.

BAB 10

Komunikasi

A. Fungsi Komunikasi

Fungsi adalah potensi yang dapat digunakan untuk memenuhi tujuan-tujuan tertentu. Komunikasi sebagai ilmu, seni dan lapangan kerja sudah tentu memiliki fungsi yang dapat dimanfaatkan oleh manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk memahami fungsi komunikasi kita perlu memahami lebih dahulu tipe komunikasi yaitu komunikasi dengan diri sendiri, komunikasi antarpribadi, komunikasi publik dan komunikasi massa. Istilah komunikasi kian populer dan oleh karena populernya sampai muncul berbagai macam istilah komunikasi, seperti komunikasi timbal balik, komunikasi tatap muka, komunikasi langsung, komunikasi verbal dan komunikasi non verbal dan lain sebagainya. Seperti Widjaja dalam bukunya komunikasi, (1986 : 1) mengatakan bahwa : “Komunikasi pada umumnya diartikan sebagai hubungan atau kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan masalah hubungan, atau diartikan pula sebagai saling tukar-menukar pendapat. Komunikasi juga dapat diartikan hubungan antar dan antara manusia baik individu maupun kelompok.” Kemudian dalam buku Komunikasi Organisasi (Muhammad, 2000 ; 4)

Brent. D Ruben mendefinisikan komunikasi manusia yang lebih komprehensif bahwa “komunikasi manusia adalah suatu proses melalui individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain.” Komunikasi dengan diri sendiri berfungsi untuk mengembangkan kreativitas imajinasi, memahami dan mengendalikan diri, serta meningkatkan kematangan berpikir sebelum mengambil keputusan. Mengembangkan kreativitas imajinasi berarti mencipta sesuatu lewat daya nalar melalui

komunikasi dengan diri sendiri, dengan cara seperti ini seseorang dapat mengetahui keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki, sehingga tahu diri, tahu membawakan diri dan tahu menempatkan diri dalam masyarakat.

Adapun fungsi komunikasi antarpribadi ialah berusaha meningkatkan hubungan insan (human relations), menghindari dan mengatasi konflik-konflik pribadi, mengurangi ketidakpastian sesuatu, serta berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang bukan semangat kebersamaan (solidaritas), mempengaruhi orang lain, memberi informasi, mendidik dan menghibur. Bagi orang yang terlibat dalam proses komunikasi publik, dengan mudah ia menggolongkan dirinya dengan kelompok orang banyak. Ia berusaha menjadi bagian dari kelompok sehingga seringkali terbawa oleh pengaruh kelompok itu. Kemudian komunikasi massa berfungsi untuk menyebarkan informasi, meratakan pendidikan, merangsang pertumbuhan ekonomi dan menciptakan kegembiraan dalam hidup seseorang. Tetapi dalam perkembangan teknologi komunikasi yang begitu cepat terutama dalam bidang penyiaran dan media pandang (audio-visual), menyebabkan fungsi media massa telah mengalami banyak perubahan.

B. Proses Komunikasi

Secara konseptual proses komunikasi merupakan gambaran tentang bagaimana komunikasi berlangsung antara pihak-pihak yang terlibat dalam aktivitas komunikasi. Dalam pembelajaran, proses komunikasi intruksional merupakan baik atau buruknya situasi cara mengajar guru, sikap guru, kurikulum, alat bantu mengajar, ruang kelas dan lain sebagainya untuk meningkatkan pencapaian hasil (Syah, 2011). Beberapa proses intruksional pada umumnya bergantung kepada cara guru menyampaikan pesan kepada siswasiswanya yang memiliki banyak perbedaan karakteristik dengan program yang diberikan dan yang berpengaruh dengan lingkungan sekitar.

Pada umumnya untuk pencapaian hasil proses intruksional itu bergantung pada faktor-faktor yang meliputi: pertama, Karakteristik siswa. Siswa di sekolah vokasi atau kejuruan merupakan siswa yang secara kompetensi sudah memiliki skill dasar dalam bidang keahlian tertentu. Dalam proses komunikasi intruksionalnya untuk siswa yang berasal dari jurusan berbeda,

1. Membutuhkan interaksi komunikasi verbal dan nonverbal yang berbeda dan harus ada penekanan tertentu dalam penyampaian materi oleh guru kepada siswa melalui pesan nonverbal.
2. karakteristik guru merupakan guru yang ramah, tegas dan sopan terhadap siswa agar siswa dapat meniru sikap atau tutur bahasa guru yang mengajar. Setiap dalam kelas guru yang mengajar selalu menjaga tutur kata kepada semua siswa.
3. Interaksi dan metode merupakan komunikasi dua arah yang dilakukan guru ke siswa maupun siswa ke guru. Para guru melakukan interaksi dengan siswanya melalui komunikasi yang jelas agar pesan yang disampaikan tercapai. Seperti melakukan tanya jawab tentunya guru yang menjawab memberikan penjelasan yang benar dan jelas.
4. Fasilitas fisik merupakan segala sesuatu yang berupa benda atau yang dapat dibedakan.

Proses komunikasi intruksional ini melibatkan simbol-simbol nonverbal seperti gerakan mulut, dari guru yang mengucapkan ayat perayat alquran dan intonasi suara yang jelas agar siswa dapat membenarkan bacaan alqurannya. Didalam proses belajar para guru harus bisa membaca situasi kondisi siswa atau kelas agar siswa bisa menerima pesan yang disampaikan guru dengan cara salah satunya memberikan motivasi-motivasi pentingnya membaca dan menghafal alquran agar semangat menghafal. kesadaran manusia untuk membaca dan menghafal alquran tergantung dari motivasi diri masing-masing. Jika sadar pentingnya

membaca dan menghafal alquran maka proses tersebut akan terlaksana dan target akan tercapai.

Para guru tidak hanya memberikan motivasi kepada siswa dalam proses komunikasinya namun guru yang mengajar sesekali memberikan games hafalan. Ini diterapkan agar proses komunikasi berjalan lancar, dan siswa tidak merasa bosan dalam proses pembelajaran. Proses ini biasa digunakan oleh siswa anak-anak. Proses komunikasi intruksional yang digunakan ustad ini tentunya diiringi dengan siswa yang bersungguh-sungguh, mau berdoa dan istiqomah. Istiqomah merupakan target yang dicapai agar mengetahui waktu yang cocok untuk menambah hafalan contohnya menghafal ditempat yang sepi atau menghafal sebelum tidur karena dengan kita bisa mengetahui waktu yang cocok kita bisa lebih fokus dan cepat menghafal. Pada proses pembelajaran, hal penting yang harus diperhatikan tidak hanya metode mengajar namun juga media pembelajaran. Dengan adanya buku pegangan/modul, siswa akan terlatih untuk membaca dan memperhatikan setiap bacaan yang ada di dalam buku. Namun untuk media video berupa pemutaran film dan video dalam proses belajar mengajar dapat menjelaskan banyak hal tentang teknis aplikasi vokasi jurusan yang ada. Film dan video dapat menyajikan informasi, memaparkan proses, menjelaskan konsep-konsep yang rumit, mengajarkan keterampilan, mempersingkat atau memperpanjang waktu, dan mempengaruhi sikap

Kesuksesan organisasi sangat dipengaruhi oleh kapabilitas dan kompetensi masing-masing individual dan kerjasama antar anggota tim dalam organisasi. Dalam menjalin kerjasama untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya komunikasi. Ditinjau berdasarkan teknis pelaksanaannya, komunikasi dapat dirumuskan sebagai kegiatan dimana seseorang menyampaikan pesan melalui media tertentu kepada orang lain dan sesudah menerima pesan serta memahami sejauh mana kemampuannya, penerima pesan menyampaikan tanggapan melalui media

tertentu kepada orang yang menyampaikan pesan tersebut kepadanya. Argiris (1994) mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses dimana seseorang, kelompok, atau organisasi (sender) mengirimkan informasi (message) pada orang lain, kelompok, atau organisasi (receiver).

Proses komunikasi umumnya mengikuti beberapa tahapan. Pengirim pesan mengirimkan informasi pada penerima informasi melalui satu atau beberapa sarana komunikasi. Proses berlanjut dimana penerima mengirimkan feedback atau umpan balik pada pengirim pesan awal. Dalam proses tersebut terdapat distorsi-distorsi yang mengganggu aliran informasi yang dikenal dengan noise. Proses komunikasi dapat dijelaskan melalui pemahaman unsur-unsur komunikasi yang meliputi pihak yang mengawali komunikasi, pesan yang dikomunikasikan, saluran yang digunakan untuk berkomunikasi dan gangguan saat terjadi komunikasi, situasi ketika komunikasi dilakukan, pihak yang menerima pesan, umpan dan dampak pada pengirim pesan. Pengirim atau sender merupakan pihak yang mengawali proses komunikasi. Sebelum pesan dikirimkan, pengirim harus mengemas ide atau pesan tersebut sehingga dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh penerima, Proses pengemasan ide ini disebut dengan encoding. Pesan yang akan dikirimkan harus bersifat informatif artinya mengandung peristiwa, data, fakta, dan penjelasan. Pesan harus bisa menghibur, memberi inspirasi, memberi informasi, meyakinkan, dan mengajak untuk berbuat sesuatu. Pesan yang telah dikemas disampaikan melalui media baik melalui media lisan (dengan menyampaikan sendiri, melalui telepon, mesin dikte, atau videotape), media tertulis (surat, memo, laporan, hand out, selebaran, catatan, poster, gambar, grafik), maupun media elektronik (faksimili, email, radio, televisi).

Penggunaan media untuk menyampaikan pesan dapat mengalami gangguan (noise) yang dapat menghambat atau mengurangi kemampuan dalam mengirim dan menerima pesan. Gangguan komunikasi dapat berupa faktor pribadi (prasangka, lamunan, perasaan tidak cakap) dan pengacau

indra (suara yang terlalu keras atau lemah, bau menyengat, udara panas). Situasi juga dapat mempengaruhi jalannya komunikasi karena situasi dapat mempengaruhi perilaku pihak yang berkomunikasi sehingga pada waktu berkomunikasi dengan pihak lain tidak hanya harus mempertimbangkan isi dan cara penyampaian, tetapi juga situasi ketika komunikasi akan disampaikan. Setelah pesan disampaikan, pihak yang menerima pesan (receiver) harus dapat menafsirkan dan menerjemahkan pesan yang diterima.

Penafsiran pesan mungkin akan sama atau berbeda dengan pengirim pesan. Jika penafsiran sama, maka penafsiran dan penerjemahan penerima benar dan maksud pengirim tercapai. Jika penafsiran berbeda maka penafsiran dan penerjemahan salah dan maksud tidak tercapai. Penafsiran pesan ini sangat dipengaruhi oleh ingatan dan mutu serta kedekatan hubungan antara pengirim dan penerima. Unsur terakhir dalam komunikasi adalah umpan balik merupakan tanggapan penerima terhadap pesan yang diterima dari pengirim. Umpan balik bisa berupa tanggapan verbal maupun non verbal dan bisa bersifat positif maupun negatif.

Umpan balik positif terjadi bila penerima menunjukkan kesediaan untuk menerima dan mengerti pesan dengan baik serta memberikan tanggapan sebagaimana diinginkan oleh pengirim. Sedangkan umpan balik negatif dapat benar juga dapat salah. Umpan balik negatif dikatakan benar jika isi dan cara penyampaian pesan dilakukan secara benar, penafsiran dan penerjemahan penerima pesan juga benar. Umpan balik negatif dikatakan salah jika isi dan cara penyampaian pesan dilakukan secara benar tetapi penafsiran pesan salah. Dalam komunikasi secara bergantian peran penerima pesan bisa berubah menjadi pengirim pesan dan pengirim pesan berubah menjadi penerima pesan.

C. Arah Komunikasi

Bertinghaus (1968) menyebutkan paling tidak ada 3 bentuk komunikasi formal, yaitu yang berdasarkan: (1) arah

yang dituju: vertikal, horizontal/lateral (2) sifat, tipe jaringan komunikasi disesuaikan dengan tugas, misalnya pelaporan, perintah, pengarahan atau perlindungan dan kepenasihatn, dan (3) keformalan (sisi formal), sejauhmana alur komunikasi dibatasi oleh kewenangan. Jika dilihat dari arah yang dituju, pesan dalam komunikasi formal biasanya mengalir dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas secara vertikal dan dari tingkat yang sama atau secara horizontal dan komunikasi lintas-saluran. Secara skematis, arah informasi dalam komunikasi organisasi dapat digambarkan oleh Gambar 3. Komunikasi vertikal Bentuk jaringan komunikasi vertikal terdiri atas vertikal dari atas dan dari bawah. Dalam komunikasi vertikal, pesan bergerak sepanjang saluran vertikal melalui dua arah, dari atas dan dari bawah.

1. Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada para pegawai, namun, dalam organisasi kebanyakan, hubungan ada pada kelompok manajemen (Davis dalam Pace, 1988:184). Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan, dan kebijaksanaan umum. Menurut Lewis (1987) dalam Arni Muhammad (2001:108), komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Katz dan Kahn (1966) menyebutkan ada 5 jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan yaitu:

- 1) informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
- 2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- 3) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
- 4) informasi mengenai kinerja pegawai
- 5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas Arus komunikasi dari atasan kepada bawahan dipengaruhi oleh faktor-faktor; keterbukaan, kepercayaan pada pesan tulisan, pesan yang berlebihan, waktu, penyaringan.

2. Komunikasi ke atas

Chairul Furqon 5 Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi. Semua anggota dalam sebuah organisasi, kecuali mereka yang menduduki posisi puncak, mungkin berkomunikasi ke atas, yakni setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik atau meminta informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi daripada dia. Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, atau lebih luas merupakan esensi komunikasi ke atas. Menurut Pace & Faules (2001:190) komunikasi ke atas penting karena beberapa alasan:

- 1) Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya (Sharma, 1979).
- 2) Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa jauh bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka (Planty & Machaver, 1953).
- 3) Komunikasi ke atas memungkinkan –bahkan mendorong– omelan dan keluhan kesah muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang

mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya (Conboy, 1976).

- 4) Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah (Planty & Machaver, 1952).
5. Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut (Harriman, 1974).

3. Komunikasi horizontal

Komunikasi dalam organisasi, juga berlangsung diantara anggota-anggota organisasi yang menduduki posisi-posisi yang sama tingkat otoritasnya, komunikasi jenis ini dinamakan komunikasi horizontal. Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi.

Pace & Faules (2001: 195) menyatakan tujuan komunikasi horizontal sebagai berikut:

- 1) Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja. Para kepala bagian dalam suatu organisasi kadang-kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan, untuk mendiskusikan bagaimana tiap-tiap bagian memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.
- 2) Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan. Ide dari banyak orang biasanya akan lebih baik daripada ide satu orang. Oleh karena itu komunikasi horizontal sangatlah diperlukan untuk mencari ide yang lebih baik.
- 3) Memecahkan masalah yang timbul di antara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama. Dengan adanya keterlibatan dalam memecahkan masalah akan menambah kepercayaan dan moral para anggota.

- 4) Untuk memperoleh pemahaman bersama. Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan, maka perlu ada pemahaman yang sama antara unit-unit organisasi atau anggota unit organisasi tentang perubahan ini. Untuk ini mungkin suatu unit dengan unit lainnya mengadakan rapat untuk mencari kesepakatan terhadap perubahan tersebut.
- 5) Mengembangkan dukungan interpersonal. Karena sebagian besar dari waktu kerja karyawan berinteraksi dengan temannya, maka mereka memperoleh dukungan interpersonal dari temannya.

Hal ini akan memperkuat hubungan diantara sesama karyawan dan akan membantu kekompakan dalam kerja kelompok. Interaksi ini akan mengembangkan rasa sosial dan emosional karyawan. Bentuk komunikasi horizontal yang paling umum mencakup semua jenis kontak antar persona. Bahkan bentuk komunikasi horizontal tertulis. Komunikasi horizontal paling sering terjadi dalam rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan di telepon, memo dan catatan kegiatan sosial dan kelompok mutu.

Komunikasi horizontal sangat penting untuk koordinasi pekerjaan antara bagian-bagian dalam organisasi. Akan tetapi bagian-bagian itu sendiri mungkin menghalangi komunikasi horizontal. Struktur organisasi yang mempunyai lebih banyak bagian-bagian dan setiap individu makin mempunyai spesialisasi tertentu, kebutuhan akan koordinasi bagian-bagian menambah komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal bertambah karena kekuasaan atas otoritas sentralisasi menjadi berkurang.

4. Komunikasi lintas saluran

Komunikasi lintas saluran merupakan merupakan salah satu bentuk komunikasi organisasi dimana informasi diberikan melewati batas-batas fungsional atau batas-batas unit kerja, dan diantara orang-orang yang satu sama lainnya tidak saling menjadi

bawahan atau atasan. Baik komunikasi horizontal maupun komunikasi lintas saluran mencakup hubungan lateral yang penting bagi komunikasi organisasi yang efektif. Hal tersebut berkaitan dengan komunikasi posisional yang meliputi aliran informasi antara orang-orang yang menduduki jabatan-jabatan dalam organisasi, baik dari posisi yang sama ataupun yang berlainan. Keadaan tersebut menghasilkan satu jaringan komunikasi pribadi atau lebih.

D. Komunikasi interpersonal

Komunikasi interpersonal sebagai komunikasi anatar komunikator dengan komunikan, dianggap sebagai jenis komunikasi yang paling efektif dalam hal upaya mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang. Sedangkan ciri-ciri dari komunikasi interpersonal adalah sebagai berikut. Komunikasi interpersonal meliputi perilaku verbal dan nonverbal. Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang pesannya dikemas dan diungkapkan dalam bentuk verbal dan nonverbal. Hal ini mencakup isi pesan dan bagaimana isi pesan dikatakan atau diungkapkan.

Komunikasi interpersonal meliputi komunikasi berdasarkan perilaku spontan, perilaku menurut kebiasaan, perilaku menurut kesadaran atau kombinasi ketiganya. Komunikasi interpersonal tidaklah statis tetapi berkembang. Komunikasi interpersonal merupakan proses komunikasi yang berkembang, yang berbeda-beda tergantung dari tingkat hubungan pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi, pesan yang dikomunikasikan dan cara pesan itu dikomunikasikan. Komunikasi interpersonal mencakup umpan balik pribadi, interaksi, dan kohesi. Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi yang memungkinkan terjadinya timbal balik.

Dalam komunikasi ini terjadi interaksi diantara pengirim dan penerima pesan, yang satu mempengaruhi yang lain. Pengaruh itu terjadi pada tataran kognitif (pengetahuan), afektif (perasaan), dan behavior (perilaku).

Komunikasi interpersonal berpedoman pada aturan intrinsik. Peraturan intrinsik adalah peraturan yang dikembangkan oleh masyarakat untuk mengatur cara orang harus berkomunikasi satu sama lain. Sedangkan peraturan ekstrinsik adalah peraturan yang ditetapkan oleh situasi. Komunikasi interpersonal merupakan suatu aktivitas. Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi timbal balik antara pengirim dan penerima pesan. Komunikasi interpersonal mencakup persuasi. Komunikasi interpersonal berperan untuk saling mengubah dan mengembangkan.

Melalui interaksi dalam komunikasi, pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi dapat saling memberi inspirasi, semangat, dan dorongan untuk mengubah pemikiran, perasaan, dan sikap yang sesuai dengan topik yang sedang dibahas bersama. Komunikasi interpersonal dapat dipergunakan untuk berbagai macam tujuan. Devito menyatakan bahwa semua orang yang terlibat di dalam komunikasi interpersonal memiliki tujuan yang bermacam-macam, seperti: untuk mengenal diri sendiri dan orang lain, untuk mengetahui dunia luar, untuk menciptakan dan memelihara hubungan, untuk mempengaruhi sikap dan perilaku, untuk bermain dan mencari hiburan, dan untuk membantu. Komunikasi interpersonal menjadi sarana untuk membicarakan diri kita sendiri, sehingga melalui komunikasi interpersonal kita belajar tentang bagaimana dan sejauh mana kita harus membuka diri pada orang lain, juga dapat membuat kita mengetahui nilai, sikap, dan perilaku orang lain, sehingga kita dapat memberi tanggapan secara tepat terhadap tindakan orang lain. Dalam hidup seseorang perlu untuk bersosialisasi dan menciptakan serta memelihara hubungan dekat dengan orang lain, oleh karena itu, kita banyak menggunakan waktu untuk berkomunikasi antar pribadi yang bertujuan untuk memelihara hubungan sosial dengan orang lain. Begitu juga untuk bisa mengubah sikap dan perilaku orang lain dengan upaya-upaya yang bersifat persuasif, maka digunakan juga komunikasi interpersonal ini untuk dapat mencapai tujuan tersebut.

Pentingnya situasi komunikasi interpersonal ialah karena prosesnya memungkinkan berlangsung dialogis.

Komunikasi yang berlangsung secara dialogis lebih baik daripada secara monologis. Dialog adalah bentuk komunikasi interpersonal yang menunjukkan terjadinya interaksi.⁶ Untuk dapat mencapai tujuan dari komunikasi yang dilakukan, diperlukan komunikasi yang baik agar komunikasi dapat berjalan efektif. Menurut Devito karakteristik efektivitas komunikasi interpersonal ini dapat dilihat dari tiga sudut pandang, yakni: Sudut pandang humanistik Sudut pandang ini menekankan pada keterbukaan, empati, sikap mendukung dan kualitas-kualitas lain yang menciptakan interaksi yang bermakna, jujur dan memuaskan. Pandangan ini dimulai dengan pandangan umum yang menurut para filsuf dan humanis menentukan terciptanya hubungan antarmanusia yang superior (misalnya kejujuran, keterbukaan, dan sikap positif). Sudut pandang pragmatis Sudut pandang ini menekankan pada manajemen dan kesegaran interaksi, secara umum kualitas-kualitas yang menentukan pencapaian tujuan yang spesifik.

Pandangan ini berawal dari keterampilan spesifik, yang dari riset diketahui efektif dalam komunikasi interpersonal, kemudian mengelompokkan keterampilan-keterampilan ini ke dalam kelas-kelas perilaku umum. (misalnya: kepercayaan diri, kebersatuan, manajemen interaksi, pemantauan diri, daya ekspresi, orientasi kepada orang lain). Sudut pandang pergaulan sosial dan sudut pandang kesetaraan Sudut pandang ini didasarkan pada model ekonomi imbalan dan biaya. Sudut pandang ini mengasumsikan bahwa suatu hubungan merupakan suatu kemitraan dimana imbalan dan biaya saling dipertukarkan.

Sudut pandang tersebut tidaklah terpisah tetapi saling melengkapi. Masing-masing sudut pandang akan membantu dalam memahami efektivitas komunikasi interpersonal. Adanya komunikasi interpersonal yang memotivasi, dalam penerapannya berjalan seiring dengan usaha dari masing-masing individu untuk mencapai apa yang ingin dicapai.

Efektivitas komunikasi pada konteks komunikasi interpersonal terletak pada kualitas hubungan antar anggota organisasi. Adapun hal yang dapat dipahami bahwa dalam melakukan proses komunikasi interpersonal yang paling penting adalah: Pesan atau informasi itu disampaikan apa adanya, jujur, dan terbuka agar komunikan dapat memberikan respons yang lengkap, sehingga komunikator akan mengambil keputusan untuk memberikan respons yang tepat dan lengkap pula.

Berikan waktu seluas-luasnya kepada komunikan untuk menyampaikan pendapatnya. Jangan sekali-kali memotong pembicaraan seseorang sebelum ia selesai mengungkapkan pendapatnya. Fokuskan perhatian dan perasaan pada tema pembicaraan. Hindarkan sikap acuh tak acuh, menyepelekan orang, dan menganggap rendah komunikan. Tumbuhkan saling percaya dan saling bergantung, bahwa kita orang baik dan dia juga orang baik. Perhatikan perilaku nonverbal, seperti tatapan mata yang menyenangkan, senyuman, mimik muka yang bersahabat.⁸ Komunikasi interpersonal yang berlangsung secara intensif dengan mengutamakan aspek kuantitas dan kualitas yang seimbang, akan menciptakan hubungan interpersonal yang kuat antara atasan dan bawahan serta antarsesama karyawan, sehingga keterbukaan dan kepercayaan yang didapat dari proses komunikasi tersebut dapat turut menentukan perubahan sikap dan tingkah laku dalam organisasi.

Dalam berkomunikasi harus ada keterbukaan, kejujuran, kepercayaan dan empati. Dalam prakteknya, perubahan sikap dan tingkah laku dari proses komunikasi interpersonal dalam suatu organisasi dapat berbentuk terwujudnya suatu sikap yang diharapkan muncul dari diri karyawan, yaitu motivasi kerja yang tinggi. Komunikasi interpersonal bisa mempengaruhi iklim komunikasi.

Iklim komunikasi dan organisasi merupakan hal yang perlu menjadi perhatian seorang pimpinan organisasi karena faktor tersebut banyak sedikitnya ikut mempengaruhi tingkah laku karyawan. Ada beberapa pengertian tentang

iklim organisasi, yaitu: Tagiuri mendefinisikan iklim organisasi sebagai kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karaktersitik tertentu dari lingkungan. Sudut pandang tersebut tidaklah terpisah tetapi saling melengkapi. Masing-masing sudut pandang akan membantu dalam memahami efektivitas komunikasi interpersonal. Adanya komunikasi interpersonal yang memotivasi, dalam penerapannya berjalan seiring dengan usaha dari masing-masing individu untuk mencapai apa yang ingin dicapai. Efektivitas komunikasi pada konteks komunikasi interpersonal terletak pada kualitas hubungan antar anggota organisasi. Adapun hal yang dapat dipahami bahwa dalam melakukan proses komunikasi interpersonal yang paling penting adalah: Pesan atau informasi itu disampaikan apa adanya, jujur, dan terbuka agar komunikasi dapat memberikan respons yang lengkap, sehingga komunikator akan mengambil keputusan untuk memberikan respons yang tepat dan lengkap pula.

Berikan waktu seluas-luasnya kepada komunikasi untuk menyampaikan pendapatnya. Jangan sekali-kali memotong pembicaraan seseorang sebelum ia selesai mengungkapkan pendapatnya. Fokuskan perhatian dan perasaan pada tema pembicaraan. Hindarkan sikap acuh tak acuh, menyepikan orang, dan menganggap rendah komunikasi. Tumbuhkan saling percaya dan saling bergantung, bahwa kita orang baik dan dia juga orang baik. Perhatikan perilaku nonverbal, seperti tatapan mata yang menyenangkan, senyuman, mimik muka yang bersahabat.⁸ Komunikasi interpersonal yang berlangsung secara intensif dengan mengutamakan aspek kuantitas dan kualitas yang seimbang, akan menciptakan hubungan interpersonal yang kuat antara atasan dan bawahan serta antarsesama karyawan, sehingga keterbukaan dan kepercayaan yang didapat dari proses komunikasi tersebut dapat turut menentukan perubahan sikap dan tingkah laku dalam organisasi. Dalam

berkomunikasi harus ada keterbukaan, kejujuran, kepercayaan dan empati.

Dalam prakteknya, perubahan sikap dan tingkah laku dari proses komunikasi interpersonal dalam suatu organisasi dapat berbentuk terwujudnya suatu sikap yang diharapkan muncul dari diri karyawan, yaitu motivasi kerja yang tinggi. Komunikasi interpersonal bisa mempengaruhi iklim komunikasi. Iklim komunikasi dan organisasi merupakan hal yang perlu menjadi perhatian seorang pimpinan organisasi karena faktor tersebut banyak sedikitnya ikut mempengaruhi tingkah laku karyawan. Ada beberapa pengertian tentang iklim organisasi, yaitu: Tagiuri mendefinisikan iklim organisasi sebagai kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karaktersitik tertentu dari lingkungan

E. Komunikasi Organisasional

Secara sederhana disebut, jika ada dua orang atau lebih dalam organisasi dengan sendirinya akan berlangsung komunikasi. Organisasi merupakan “wadah kegiatan” orang-orang yang melakukan berbagai tugas untuk mencapai tujuan bersama (common goals). Mereka bekerja dalam struktur hubungan yang dibatasi oleh peran tugasnya. Dinamika perilaku yang ditampilkannya diisi oleh posisi “tawar menawar” antara “needed accomplishment” dan “lask accomplishment” yang mewarnai produktivitas kelompok maupun perorangan (Satoro, 2002- 2003:1).

Sedangkan Daryanto (1996:3), mengungkapkan bahwa: “Organisasi adalah sistem kerjasama antara dua orang atau lebih yang secara sadar dimaksudkan untuk mencapai tujuan”. Dari pernyataan ini dapat disimpulkan bahwa setiap kelompok orang yang bekerja-sama akan terjadi suatu komunikasi atau hubungan sesuai dengan tugas yang diembannya, sehingga menampilkan perilaku yang mendorong timbulnya kesadaran dalam berkomunikasi

untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Myers & Myers (1987: 21) menekankan bahwa komunikasi itu penting dan merupakan sentral dari kehidupan organisasi, tetapi menganggapnya hanya sebagai salah satu dari sejumlah proses yang berlangsung dalam organisasi. Berbagai pandangan kaum ilmuwan dalam bidang komunikasi menganggap komunikasi sebagai kekuatan dominan dalam kehidupan organisasi. Karena itu komunikasi merupakan inti organisasi, tanpa komunikasi tidak akan terdapat aktivitas organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, untuk memberikan batasan terhadap apa yang dimaksud dengan komunikasi, berikut dipaparkan beberapa definisi untuk melihat keanekaragaman pernyataan-pernyataan yang dilihat dari sudut pandang yang berbeda.

Hal ini berguna untuk menarik pengertian yang umum dari komunikasi.

1. Sutisna (1989:226), "Komunikasi ialah proses menyalurkan informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang atau dari kelompok ke kelompok".
2. Handoko (1997:272), "Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Pemindahan pengertian tersebut tidak sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan tetapi juga ekspresi wajah, intonasi dan sebagainya".
3. Hellrigel dan Slocum (dalam Djatmiko. 2002:56), "Komunikasi adalah proses di mana fungsi-fungsi manajemen, merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan dilaksanakan".
4. Lewis dalam Hoy & Miskel (1987), "Communication means sharing messages, ideas, or attitudes that produce a degree of understanding between a sender and receiver. (Komunikasi diartikan pemberian pesan, ide atau sikap yang dihasilkan adanya suatu persetujuan atau saling pengertian antara si pengirim dan si penerima).

5. Rogers (1976), "We define communication as the process by which an idea is transferred from a source to a receiver with the intention of changing his or her behavior". (Komunikasi didefinisikan sebagai proses yang di dalamnya suatu gagasan yang disampaikan dari sumber ke penerima dengan tujuan merubah perilakunya).
6. Keith Davis (1979:372), "Communication is defined as the process of passing information and understanding from one person to another".

F. Pilihan Saluran Komunikasi

Saluran komunikasi memiliki peran penting dalam membentuk satu komunikasi yang baik. Berdasarkan hasil penelitian terkait, terdapat beberapa prinsip yang dimiliki saluran komunikasi, diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Saluran komunikasi massa relatif memainkan peran penting pada tahap pengetahuan dan ketika melakukan komunikasi antar pribadi.
- b. Saluran jenis kosmopolot lebih penting digunakan saat berada di tahap pengetahuan.
- c. Saluran jenis lokal penting digunakan saat berada di tahap persuasif.

Berdasarkan pengertian dari kedua konsep tersebut, bisa ditarik kesimpulan bahwa komunikasi organisasi adalah proses penyampaian dan pertukaran pesan yang terjadi dan dilakukan oleh pihak yang ada dalam suatu organisasi. Komunikasi organisasi juga menunjukkan bagaimana interaksi yang terjadi dalam organisasi, bagaimana pihak atau anggota dalam organisasi itu saling berhubungan satu sama lain.

Setelah memahami pengertian komunikasi organisasi dan pendekatan yang ada di dalamnya, kini kita akan membahas mengenai saluran komunikasi yang ada dalam suatu organisasi. Secara garis besar, saluran komunikasi dalam organisasi terbagi menjadi saluran formal dan saluran informal, yang mana di dalamnya terdapat beberapa jenis saluran yang terjadi.

Saluran Komunikasi Organisasi Formal Pertama kita akan membahas mengenai saluran komunikasi formal yang ada dalam organisasi, yaitu komunikasi yang terjadi dengan persetujuan resmi organisasi atau peraturan organisasi tersebut dan berisi hal-hal yang berhubungan dengan kinerja dan produktivitas organisasi. Saluran formal memiliki tujuan atau fokus pada kepentingan dalam organisasi dan untuk mencapai tujuan organisasi, serta biasanya dilakukan dengan cukup resmi. Misalnya saja dengan proses komunikasi tertulis melalui memo, surat, atau pernyataan melalui jumpa pers yang mana prosesnya sudah diatur dalam prosedur tertentu. Saluran komunikasi organisasi informal terbagi lagi ke dalam tiga jenis arus komunikasi, yaitu:

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi antara pihak yang memiliki posisi dan peranan yang berbeda dalam organisasi, dimana yang satunya memiliki posisi lebih tinggi dibanding yang satunya lagi. Komunikasi vertikal bisa terjadi dari arah bawah ke atas (*upward*), atau berarti dari pihak yang memiliki kedudukan lebih rendah kepada pihak yang lebih tinggi. Atau komunikasi vertikal bisa juga terjadi dari arah atas ke bawah (*downward*), yang berarti komunikasi dilakukan dari pihak yang berkedudukan lebih tinggi kepada pihak yang memiliki kedudukan lebih rendah darinya; dan komunikasi vertikal ini yang lebih banyak terjadi. Namun bukan berarti komunikasi dari bawah ke atas (*upward*) ini sama sekali tidak pernah terjadi dalam organisasi, karena ada kalanya komunikasi dari tingkat yang lebih bawah harus dilakukan kepada tingkat yang lebih tinggi. Hanya saja dalam prakteknya, komunikasi vertikal *upward* ini tidak dapat dilakukan se-leluasa komunikasi vertikal *downward*; dimana terdapat berbagai prosedur dan aturan yang membatasi pihak yang kedudukan lebih rendah untuk berkomunikasi dengan pihak yang lebih tinggi. Selain itu, pihak yang berkedudukan lebih rendah biasanya memiliki keengganan dan kesungkapan untuk

berkomunikasi dengan pihak yang lebih tinggi jika tidak begitu diperlukan

b. Komunikasi Horizontal

Selanjutnya adalah komunikasi organisasi horizontal atau komunikasi lurus, dimana komunikasi ini terjadi antara pihak yang memiliki posisi, kedudukan, atau peran yang sama dalam organisasi. Komunikasi horizontal bisa dilakukan oleh pihak yang berstatus sesama anggota dalam sebuah tim, atau bahkan sesama pimpinan tim. Misalnya saja komunikasi organisasi yang dilakukan oleh anggota divisi keuangan dengan divisi produksi, atau komunikasi yang dilakukan oleh manajer HRD dengan manajer keuangan. Komunikasi organisasi horizontal adalah jenis komunikasi yang cukup penting dilakukan dalam sebuah organisasi, terlebih lagi jika dalam organisasi tersebut terdapat ketergantungan yang besar antar divisi atau bagian di organisasi itu. Komunikasi horizontal cenderung bersifat koordinatif, dan memiliki beberapa tujuan seperti melakukan tindakan persuasi, mempengaruhi pihak tertentu, atau memberikan informasi kepada pihak yang terkait

c. Komunikasi Diagonal

Jenis yang terakhir adalah komunikasi diagonal, yang merupakan komunikasi yang terjadi secara menyilang baik dari segi posisi, struktur organisasi, maupun tingkatan yang ada dalam organisasi itu sendiri. Komunikasi diagonal ini terkadang dibilang sebagai bentuk komunikasi yang menyimpang karena berbeda dengan bentuk sebelumnya yaitu vertikal dan horizontal, komunikasi ini mendobrak sistem tradisional dan memutus alur yang seharusnya ditetapkan dalam organisasi tersebut.

Misalnya saja, komunikasi dengan pimpinan divisi lain perlu melalui prosedur tertentu, namun karena adanya situasi mendadak sehingga komunikasi itu dilakukan tanpa melalui prosedur yang berlaku.

Komunikasi diagonal memang tidak mengikuti aturan baku yang ada dalam organisasi, namun tidak bisa juga dibilang sebagai bentuk komunikasi yang buruk. Karena dalam organisasi itu sering sekali terjadi perubahan yang sangat dinamis, dan terkadang jenis komunikasi diagonal ini perlu untuk dilakukan pada saat-saat tertentu.

Saluran Komunikasi Organisasi Informal Saluran yang kedua adalah saluran informal, dimana praktek komunikasi ini terjadi karena dasar interaksi sosial yang biasa terjadi dalam masyarakat. Jika dalam saluran formal orientasinya adalah kepada organisasi, saluran informal ini lebih berorientasi kepada hubungan antar pribadi. Karenanya, hal-hal yang dibahas pun bukan yang terkait kepada pekerjaan secara formal namun lebih kepada hal yang bersifat pribadi sebagai individu dalam organisasi. Saluran komunikasi informal memang cenderung lebih santai dan tidak sebatu saluran formal, dimana tidak perlu ada prosedur atau peraturan resmi yang dibuat oleh organisasi untuk mengaturnya.

Komunikasi informal ini biasanya dilakukan pada jam-jam santai seperti jam istirahat kantor atau saat dimana tidak perlu serius dalam membahas pekerjaan. Biasanya pihak yang melakukan komunikasi informal ini membahas hal yang umum terjadi dalam masyarakat seperti berita terkini atau keadaan keluarga individu yang sedang berkomunikasi

Faktor yang mempengaruhi Saluran Komunikasi

Terdapat beberapa faktor yang memiliki pengaruh penting terhadap keefektifan penerapan saluran komunikasi, diantaranya:

a. Media Lisan

Media atau pesan yang disampaikan secara verbal dapat dilaksanakan dengan menyampaikan sendiri atau interpersonal, via media komunikasi, seperti media komunikasi modern telepon, smartphone, dan lain-lain. Kemudian, penerima dari pesan tersebut bisa saja oleh diri

sendiri, sebuah kelompok kecil, komunitas, kelompok besar, publik, dan lain-lain.

Berikut adalah keuntungan dari media lisan, diantaranya:

- a) Pesan disampaikan dengan nada atau dengan warna suara dari sang pengirim, berikut dengan gerak-gerik tubuh, serta raut wajah atau ekspresi.
- b) Pesan ditanggapi langsung berupa pertanyaan, penjelasan, jawaban, dan lain sebagainya.
- c) Pesan yang diterima bisa direspon dengan cepat

b. Media Tertulis

Media satu ini adalah bagaimana pesan disampaikan dengan surat, laporan, memo, poster, selebaran, dan pesan tertulis lainnya. kemudian, berikut ini keuntungan dari media tertulis, diantaranya:

- a) Pesan tertulis memudahkan kita untuk mengingat pesan tersebut karena disampaikan dalam bentuk tertulis.
- b) Pesan yang diterima dapat diserap dan dipelajari lebih lama dibandingkan dengan media lisan yang sifatnya spontan dan mudah hilang.

c. Media Elektronik

Media terakhir adalah media elektronik, dimana penyampaian pesan menggunakan media digital seperti faximili, email, dan lain sebagainya. beberapa keuntungan yang dapat diambil dari menggunakan media elektronik untuk menyampaikan pesan, diantaranya:

- a) Data pesan lebih cepat sampai
- b) Data pesan bisa menjangkau orang banyak
- c) Data pesan mampu disimpan dan dilihat lagi untuk kemudian hari

G. Komunikasi Persuasif

Komunikasi persuasif merupakan komunikasi yang bertujuan untuk mengubah atau memengaruhi kepercayaan sikap, dan perilaku seseorang sehingga bertindak sesuai dengan yang diharapkan oleh komunikator (Suryanto,

2015:354). Komunikasi persuasif menurut Burgoon & Huffer (2002) menyimpulkan dari beberapa pendapat para ahli bahwa Pertama, komunikasi persuasi merupakan proses komunikasi yang bertujuan mempengaruhi pemikiran dan pendapat orang lain agar menyesuaikan pendapat dan keinginan persuader. Kedua, proses komunikasi yang mengajak atau membujuk orang lain dengan tujuan mengubah sikap, keyakinan dan pendapat sesuai keinginan komunikator. Pada definisi “ajakan” dalam artian tanpa paksaan dan ancaman. (Herdiyan Maulana, Gumgum gumelar, 2013 : 189)

Pengertian Komunikasi menurut para ahli ,berikut pengertian komunikasi menurut Berelson dan Steinter, komunikasi adalah proses penyampaian. Penyampaian berupa informasi , gagasan, emosi, keahlian, dan lainnya melalui penggunaan simbol-simbol , seperti kata-kata, gambar , angka, dan lain-lain (Suryanto, 2015 : 50). Ada pula pengertian menurut Laswell secara eksplisit dan kronologis menjelaskan lima komponen yang terlibat dalam komunikasi, yakni siapa (pelaku komunikasi pertama yang mempunyai inisiatif sebagai sumber), mengatakan apa (isi informasi yang disampaikan), kepada siapa (pelaku komunikasi lainnya yang dijadikan sasaran penerima), melalui saluran apa (alat atau saluran penyampai informasi), dan dengan akibat apa (hasil yang terjadi pada seorang penerima). Definisi dari Lasswel tersebut menjelaskan bahwa komunikasi adalah suatu upaya yang disengaja dan mempunyai tujuan (Suryanto, 2015:54).

Pengertian komunikasi lainnya adalah seseorang atau kelompok masyarakat melakukan komunikasi untuk mengubah, menciptakan perilaku orang lain dengan cara menyampaikan informasi yang menghubungkan dengan lingkungan dan orang lain. Komunikasi disini dilakukan secara lisan (langsung) atau disebut dengan komunikasi verbal, dan secara tidak langsung atau non verbal yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak dan tidak ada pengertian dua arah (Herdiyan Maulana, Gumgum gumelar, 2013 : 192).

Tujuan komunikasi persuasif adalah perubahan sikap. Istilah sikap dilihat dari sudut pandang etimologi berasal dari baha inggris "attitude", diambil dari bahasa Latin aptus, artinya keadaan siap mental yang bersifat subjektif untuk melakukan kegiatan (Mar'at 1982 dalam Ezi Hendri 2019: 83). Sikap pada dasarnya kecenderungan seseorang terhadap sesuatu. Sikap adalah rasa suka atau tidak suka seseorang atas sesuatu. Menurut Murphy dan newcomd sikap pada dasarnya adalah suatu cara pandang terhadap sesuatu. Sedangkan menurut Allport mendefinisikan sikap sebagai predisposisi yang dipelajari (learned predisposition) untuk merespon suatu objek dalam suasana menyenangkan atau tidak menyenangkan secara konsisten.

Unsur-Unsur Komunikasi Persuasif Dalam bukunya Suryanto 2015 : 357 menyebutkan 6 (enam) unsurunsur komunikasi persuasif sebagai berikut : 1) Pengirim pesan atau Persuader Sumber atau persuader adalah orang dari suatu sekelompok orang yang menyampaikan pesan dengan tujuan untuk mempengaruhi sikap, pendapat dan perilaku orang lain baik secara verbal maupun nonverbal. Dalam komunikasi persuasif eksistensi persuader benar-benar di pertaruhkan.

Oleh karena itu ia harus memiliki etos yang tinggi. Etos adalah nilai diri seseorang yang merupakan paduan dan aspek kognisi, efeksi dan konasi.

1. Seorang persuader yang memiliki etos yang tinggi dicirikan kesiapan ,kesungguhan, kepercayaan, ketenangan, keramahan dan kesederhanaan.
2. Penerima pesan atau Persuadee Persuade adalah orang yang menjadi tujuan pesan itu tersampaikan di saluran oleh persuader baik secara verbal maupun nonverbal.
3. Pesan Pesan merupakan seperangkat simbol verbal dan nonverbal yang mewakili perasaan, nilai, gagasan.

Dalam Proses komunikasi, pesan yang di sampaikan dapat berupa verbal dan non verbal. Pesan verbal merupakan salah satu faktor yang paling penting menentukan dalam keberhasilan komunikasi persuasif. Di dalamnya terdapat

aspek rangsangan wicara dan penggunaan kata-kata . Sedangkan pesan non verbal merupakan jenis pesan yang mengekspresikan aspek yang sebenarnya dari seseorang, bentuk dan ragam pesan nonverbal antara lain seperti ekspresi wajah, sikap tubuh, cara berpakaian, nada suara, gerakan tangan, dan gaya bicara. (Ezi Hendri, 2019 : 207-212).

Saluran Saluran merupakan perantara di antara orang-orang yang berkomunikasi, bentuk saluran tergantung dengan jenis komunikasi yang di lakukan. Saluran komunikasi adalah media yang di gunakan untuk membawa pesan. Hal ini berarti bahwa saluran merupakan jalan atau alat untuk perjalanan pesan antara komunikator (sumber atau pengirim) dengan komunikan (penerima). Saluran memiliki tujuh dimensi yang memungkinkan untuk mengevaluasi efektifitas saluran yang berbeda. Dimensi-dimensi tersebut adalah kredibilitas saluran, umpan balik saluran, keterlibatan saluran, tersedianya saluran, daya tahan salurannya, kekuatan multiguna, dan komplementer saluran. Komunikasi tatap muka berlangsung manakala persuader dan persuade saling berhadapan muka, dan di antara mereka dapat saling melihat. Komunikasi tatap muka di sebut pula komunikasi langsung (direct communication). (Herdiyan Maulana, Gumung gumelar, 2013 : 26)

Umpan balik Umpan balik Balasan dari perilaku yang di perbuat, umpan balik bisa dalam bentuk eksternal dan internal. Umpan balik internal adalah reaksi persuader atas pesan yang di sampaikan sedangkan umpan balik eksternal adalah reaksi penerima atas pesan yang di sampaikan.

Efek Komunikasi Persuasif Efek komunikasi persuasif adalah perubahan yang terjadi pada diri persuade sebagai akibat dan diterimanya pesan melalui proses komunikasi, efek yang terjadi dapat berbentuk perubahan sikap, pendapat dan tingkah laku.

Faktor-Faktor yang mempengaruhi Komunikasi Persuasif, yakni sebagai berikut :

- a. Sumber pesan / komunikator yang mempunyai kredibilitas tinggi

- b. Pesan (Masuk akal/tidak)
- c. Pengaruh Lingkungan.
- d. Pengertian dan kesinambungan suatu pesan (apakah pesan tersebut diulang-ulang). (Suryanto, 2015 : 358)

Prinsip – Prinsip Komunikasi Persuasif Dikutip dalam (Mudzhira, 5 : 2015) ada empat prinsip dasar pada komunikasi persuasif yang dapat menentukan efektivitas dan keberhasilan komunikasinya, sebagai berikut

- a. Prinsip pemaparan yang Selektif (The Selective Exposure Principle). Prinsip ini menyatakan bahwa pada dasarnya audiens akan mengikuti hukum pemaparan selektif, yang menegaskan bahwa audiens (pendengar) akan secara aktif mencari informasi yang sesuai dan mendukung opini, keyakinan, nilai, keputusan dan perilaku mereka dan sebaliknya audiens akan menolak atau menghindari informasi-informasi yang berlawanan dengan opini, kepercayaan, sikap, nilai dan perilaku mereka.
- b. Prinsip Partisipasi Audiens (The Audience Participation Principle). Prinsip ini menyatakan bahwa daya persuasif suatu komunikasi akan semakin besar manakala audiens berpartisipasi aktif dalam proses komunikasi tersebut.
- c. Prinsip Suntikan (The Inoculation Principle).
Jika audiens telah memiliki pendapat dan keyakinan tertentu, maka pembicaraan komunikasi persuasif biasanya dimulai dengan memberi pembenaran dan dukungan atas keyakinan dan pengetahuan yang dimiliki audiens.
- d) Prinsip Perubahan Yang Besar (The Magnitude Of Change Principle) . prinsip ini menyatakan bahwa semakin besar , semakin cepat dan semakin penting perubahan yang ingin dicapai , maka seorang komunikator mempunyai tugas dan kerja yang lebih besar, serta komunikasi yang dilakukan membutuhkan perjuangan yang lebih besar.

Hambatan Komunikasi Persuasif, Merujuk hambatan komunikasi persuasif Herbert G.Hick dan G. Ray Gullet dalam

(Hendri, 2019 : 286) ada tiga faktor penghambat komunikasi persuasif sebagai berikut :

- a. Dogmatisme Merupakan sikap seseorang yang berupaya mempertahankan sikap, pendapat dan perilakunya.
- b. Stereotipe Merupakan produk dari proses interaksi antara hubungan keluarga, etnis, maupun politis tentang tindakan dan tingkah laku tertentu. Stereotipe dapat diartikan juga sebagai generalisasi yang kaku dan terlalu sederhana terhadap orang atau sekelompok orang.
- c. Pengaruh lingkungan Adalah akibat dari dua nilai pemikiran yang saling bertemu.

Dalam kondisi ini orang hanya melihat pesan persuasi bersifat baik, buruk, salah atau benar, hitam atau putih, tidak bernuansa atau bergradual. Disini seseorang akan mendengarkan dan terpengaruh pada rang yang dikaguminya, sebaliknya akan segera menolak jika pembicaraannya tidak sesuai.

H. Hambatan Komunikasi yang Efektif

Hambatan fisik Menurut Musa Hubeis, dkk dalam buku Komunikasi Profesional Perangkat Pengembangan Diri (2018), hambatan fisik dapat mengganggu komunikasi efektif. Biasanya disebabkan oleh kondisi fisik lingkungan, atau komunikator dan komunikan. Contoh, gangguan sinyal karena cuaca, gangguan kesehatan, gangguan alat komunikasi, dan sebagainya.

Hambatan semantik Terkadang dalam berkomunikasi, ada penggunaan kata yang punya arti ganda, tidak jelas, atau berbelit-belit. Situasi seperti ini bisa menjadi hambatan besar dalam komunikasi efektif. Karena sebuah proses komunikasi akan dikatakan efektif, jika komunikator dan komunikannya mencapai kesamaan makna. Ketika hambatan semantik terjadi, besar kemungkinan komunikan akan memiliki persepsi, pandangan, dan pemikiran yang berbeda dengan apa yang diharapkan komunikator.

Hambatan psikologis Dalam komunikasi efektif, bentuk hambatan psikologis dan sosial sangat mungkin

terjadi. Contohnya, perbedaan nilai, harapan, keyakinan, pendapat, pandangan, dan sebagainya. Perbedaan inilah yang menyebabkan komunikasi efektif jarang tercapai. Karena antara komunikator dan komunikan punya cara berbeda dalam memandang suatu hal. Selain penjelasan di atas, masih ada empat faktor lain yang turut menghambat proses komunikasi efektif. Berikut penjelasannya: Keterbatasan fisiologis Dikutip dari buku *Business Communication: Konsep dan Aplikasi dalam Konteks Individu, Kelompok, dan Organisasi* (2020) karya Abigail K. Dwi, dkk, faktor penghambat komunikasi efektif ini sering terjadi karena manusia punya keterbatasan fisik. Misalnya ketika seseorang terlalu sering mendengar orang berkomunikasi, indra pendengarannya pasti akan lelah.

BAB 11

Kepemimpinan

A. Apakah Kepemimpinan Itu

Pemimpin adalah seseorang yang diberi status untuk memimpin sebuah anggota atau organisasi berdasarkan pemilihan, keturunan, atau cara lainnya. Sehingga pemimpin itu merupakan seseorang yang dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau jika perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruhnya agar dapat membantu tercapainya suatu tujuan dalam sebuah institusi ataupun organisasi.

Pemimpin itu diperlukan karena keperluan suatu institusi atau organisasi untuk mencapai tujuannya yang harus di pimpinnya yang disebut kepemimpinannya, maka kepemimpinan merupakan sebuah tindakan atau perilaku dari pemimpin untuk mencapai tujuan dari institusi atau organisasi. (Afandi 2013)

Kepemimpinan secara umum didefinisikan sebagai kemampuan dalam kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya terbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan (Hade Afriansyah 2019).

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan (*Ralp M.Stogdill*). Kepemimpinan dalam organisasi berarti penggunaan kekuasaan dan pembuatan keputusan-keputusan. (*Robert Dubin*). Kepemimpinan adalah individu di dalam kelompok

yang memberikan tugas pengarahan dan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok (*Fred E. Fiedler*). Leadership is any contribution to the establishment and attainment of group purpose (*Kimball Wiles*). Dua definisi dari *Carter V. Good*: The ability and readiness to inspire, guide, direct, or manage other dan The role of interpreter of interest and objectives of group, to grow up recognizing and accepting the interpreter as spokesman. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Beberapa definisi kepemimpinan yang dikutip dari (Ngaling, Purwanto 2008) adalah:

1. Kepemimpinan adalah kekuatan (power) yang didasarkan atas tabiat atau watak yang memiliki kekuasaan lebih, biasanya bersifat normatif (Etzioni),
2. Pemimpin adalah individu di alam kelompok yang memberikan tugas-tugas pengarahan dan pengkoordinasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok (Fiedler),
3. Kepemimpinan dalam organisasi-organisasi berarti penggunaan kekuasaan dan pembuatan keputusan-keputusan (Dubin),
4. Hakikat kepemimpinan organisasi adalah penambahan pengaruh terhadap dan di atas pelaksanaan mekanis pengarahan-pengarahan rutin dari suatu organisasi (Katz dan Kahn),
5. Kepemimpinan terjadi di dalam kelompok dua orang yang lebih, dan pada umumnya melibatkan pemberian pengaruh terhadap tingkah laku anggota kelompok dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan-tujuan kelompok (House dan Baetz).

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di

dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Hakikat dan arti kepemimpinan dapat didasarkan atas tiga komponen yaitu

1. ciri atau sifat lembaga atau jabatan,
2. tabiat atau watak seseorang, dan
3. kategori tingkah laku aktual. Katz dan Kahn (Purwanto. 2011)).

Fungsi Kepemimpinan Pendidikan

Menurut (Kepemimpinan Dan Supervisi Pendidikan, 1988) (dalam Prasetyo, 2014:2-3) ada dua fungsi kepemimpinan pendidikan berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai antara lain:

1. Fungsi kepemimpinan pendidikan yang berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai antara lain:
 - 1) Memikir, merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskan supaya anggota-anggota selalu dapat menyadari dalam bekerja sama mencapai tujuan itu,
 - 2) Memberi dorongan kepada para anggota kelompok serta menjelaskan situasi dengan maksud untuk dapat ditemukan rencana-rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi harapan baik,
 - 3) Membantu para anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan-keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan-pertimbangan yang sehat,
 - 4) Menggunakan kesanggupan-kesanggupan dan minat khusus dari anggota kelompok,
 - 5) Memberi dorongan kepada setiap anggota untuk melahirkan peranan, pikiran, dan memilih buah pikiran yang baik dan berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh kelompok,

- 6) Memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama.
2. Fungsi kepemimpinan pendidikan yang berhubungan dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat, antara lain:
 - 1) Memupuk dan memelihara kesediaan kerjasama di dalam kelompok demi tercapainya tujuan bersama,
 - 2) Menanamkan dan memupuk perasaan pada anggota masing-masing melalui penghargaan terhadap usaha-usahanya,
 - 3) Mengusahakan suatu tempat pekerjaan yang menyenangkan baik ruangan, baik fasilitas maupun situasi,
 - 4) Menggunakan kelebihan-kelebihan yang terdapat pada pimpinan untuk memberi sumbangan dalam kelompok menuju pencapaian tujuan bersama.

Menurut (Wahjosumidjo. 2003) ada empat pola perilaku kepemimpinan yang lazim disebut gaya kepemimpinan yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegative.

- a. Perilaku instruktif adalah komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat.
- b. Perilaku konsultatif adalah pemimpin yang masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan dalam mengambil keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.

- c. Perilaku partisipatif adalah control atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antar pimpinan dan bawahan yang seimbang, pemimpin dan bawahan juga sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, komunikasi dua arah makin meningkat, pemimpin mendengarkan secara intensif keluhan bawahannya, keikutsertaan bersama dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah.
- d. Perilaku delegative adalah pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapinya dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberikan wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri.

B. Teori Sifat

Teori sifat ini mencoba memaparkan pemimpin dan kepemimpinan dilihat dari sifat-sifat yang ada atau melekat pada diri seseorang. Dengan kata lain, seseorang yang mempunyai sifat-sifat atau ciri-ciri sebagaimana yang dimaksudkan dalam pendekatan teori sifat ini, dapat dikatakan pantas dan layak disebut sebagai pemimpin. Aktivitasnya dalam melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin (melaksanakan kepemimpinan) dengan sendirinya akan lekat dan terkait sekali dengan sifat-sifat yang dimilikinya.

Secara umum hasil penelitian yang telah ada memberikan suatu kesimpulan bahwa sifat-sifat seorang pemimpin itu adalah sebagai berikut.

1. Mempunyai dorongan yang kuat untuk bertanggung jawab atas tugas yang dipercayakan kepadanya.
2. Teguh mempertahankan pekerjaan untuk memenuhi tujuan.

3. Mempunyai dorongan yang kuat untuk menguji beragam inisiatifnya dalam situasi sosial.
4. Percaya diri dan mempunyai perhatian yang penuh terhadap identitas pribadi anggota.
5. Dapat menerima pelbagai keputusan dan tindakan yang bahkan tidak menguntungkan dirinya.
6. Dapat membawa dan menyerap semua hasrat dan keinginan anggota.
7. Dapat bersikap toleran terhadap kegagalan dan frustrasi.
8. Mampu mempengaruhi perilaku anggota, mampu beradaptasi dengan struktur sosial, serta sistem interaksi.

Lebih jauh Winardi menyatakan bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah sebagai berikut.

1. Intelegensi Tingkat intelegensi individu memberikan petunjuk tentang kemungkinan-kemungkinan baginya untuk berhasil sebagai pemimpin.
2. Inisiatif Kemampuan inisiatif yang perlu dimiliki oleh pemimpin ini adalah (a) kemampuan untuk bertindak sendiri dan mengatur tindakan-tindakan, dan (b) kemampuan untuk “melihat” arah tindakan yang tidak “terlihat” oleh pihak lain.
3. Energi atau rangsangan Seseorang yang mempunyai energi banyak, kuat, dan sehat dianggap dapat menjadi pemimpin karena ia akan lebih bersemangat dan berkemampuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
4. Kedewasaan emosional Sifat kedewasaan yang dimiliki oleh seseorang berupa; dapat diandalkan (dependability), persistensi, dan objektivitas merupakan sifat yang layak dimiliki oleh calon pemimpin. Ia bersedia untuk bekerja lama dan menyebarkan sikap antusiasme di antara para pengikutnya. Ia juga mengetahui apa yang ingin dicapainya hari ini, tahun depan atau 5 tahun yang akan datang.

5. Persuasif Sifat pandai melakukan persuasif ini diperlukan bagi pemimpin dalam rangka mendapatkan persetujuan dengan anggota yang dipimpinnya.
6. Skill komunikatif Seorang yang mempunyai kepandaian dan kecakapan dalam berbicara dan menulis dengan tegas dan jelas dipandang mampu untuk mengemukakan pendapat, ide, dan gagasan kepada orang lain.
7. Kepercayaan pada diri sendiri Sifat ini dapat dinyatakan sebagai suatu kepercayaan dalam kepemimpinannya. Pemimpin yang cukup matang dan tidak memiliki sifat anti sosial dipandang mampu menghadapi segala tantangan karena sikap percaya diri yang dimilikinya
8. Perseptif Sifat ini berhubungan dengan kemampuannya untuk mendalami ciri-ciri dan kelakuan orang-orang lain, terutama bawahannya. Hal ini juga mencakup kemampuannya dalam memproyeksikan diri sendiri secara mental dan emosional ke dalam posisi orang lain.
9. Kreativitas Sifat ini berupa kemampuan untuk bersifat orisinal, memikirkan dengan cara-cara baru. Sementara itu, syarat untuk menjadi pemimpin pendidikan adalah sebagai berikut.
 - 1) Berwatak yang baik.
 - 2) Intelegensi yang tinggi.
 - 3) Kesiapan lahir dan batin.
 - 4) Sadar pada tanggung jawab.
 - 5) Mempunyai sifat-sifat kepemimpinan yang menonjol.
 - 6) Membimbing dirinya dengan asas dan prinsip kepemimpinan.
 - 7) Melaksanakan kegiatan-kegiatan dan perintah-perintah dengan penuh tanggung jawab serta mampu membimbing anak buahnya dengan baik dan menggembelngnya menjadi satu kesatuan yang efektif.
 - 8) Mengenal anak buahnya, memahami sepenuhnya pada sifat dan tingkah-laku masing-masing dalam segala macam keadaan, suasana, dan pengaruh.
 - 9) Paham pada cara bagaimana seharusnya mengukur dan menilai kepemimpinannya.

Sifat-sifat sebagaimana di atas secara umum dapat dikatakan sebagai sifat yang terkait dengan dirinya sendiri. Sifat lain yang juga penting dimiliki oleh pemimpin pendidikan berkaitan dengan interaksinya dengan bawahannya (dalam rangka menggerakkan dan memotivasi mereka untuk mau dan mampu bekerja dengan baik) adalah sebagai berikut.

- a. Memiliki intelegensi atau kecerdasan yang cukup baik.
- b. Percaya pada diri sendiri.
- c. Mampu berintegrasi dengan personil yang dipimpinnya atau memiliki sifat membership.
- d. Cakap bergaul dan ramah-tamah.
- e. Kreatif, penuh inisiatif, dan memiliki kemauan untuk maju dan berkembang menjadi lebih baik.
- f. Berpengaruh dan mampu mewujudkan hubungan manusiawi yang berwibawa sebagai organisatoris.
- g. Memiliki pengetahuan, keahlian, dan keterampilan dalam bidang administrasi dan pendidikan.
- h. Suka menolong memberi petunjuk dan dapat menghukum secara konsekuen dan bijaksana.

Sifat-sifat sebagaimana ditekankan di atas akan terlihat dan dapat dimengerti oleh bawahan atau orang lain dari semua tindakan yang ia lakukan ketika melaksanakan aktivitas kepemimpinannya (dari membuat perencanaan, memonitor, sampai kepada pemberian kompensasi).

Menurut teori sifat, bakat seseorang yang pantas dan layak menjadi seorang pemimpin adalah mereka yang mempunyai sifat yang dibawa sejak dari kecil. Dengan kata lain, pemimpin di sini dilahirkan bukan dipelajari atau diajarkan. Pandangan tentang siapa yang dapat menjadi pemimpin menurut pendekatan teori sifat ini adalah mereka yang mempunyai sifat-sifat sebagaimana dijelaskan di atas, antara lain cerdas –kekurangan pada pendekatan teori sifat tentang siapa pemimpin dan kepemimpinan ini adalah (teori ini) tidak mampu menjelaskan bahwa ada orang-orang yang

lebih cerdas dibanding pemimpin, tetapi tidak menjadi pemimpin.

Jika demikian adanya, maka kesimpulan yang dapat di ambil dari penjelasan tentang teori sifat/bakat ini adalah; (1) tidak semua orang yang cerdas, percaya diri, dan mampu berbicara dapat dikatakan/dipastikan sebagai pemimpin; dan (2) kepemimpinan yang dimiliki oleh seseorang itu adalah gabungan antara sifat-sifat yang baik atau bakat-bakat yang dibawa sejak dari kecil, yang terintegrasikan dengan pengalamannya dalam memimpin sebuah lembaga atau organisasi (berkesempatan menjadi pemimpin).

C. Teori Perilaku

Pembicaraan masalah kepemimpinan dilihat dari pendekatan tingkah-laku ini sudah banyak dilakukan oleh para ahli, antara lain seperti apa yang dilakukan oleh Warren A. Schmidt yang memandang bahwa kepemimpinan ini sebagai suatu yang kontinum. Artinya, kepemimpinan itu merupakan perpaduan antara situasi dengan gaya, antara kepribadian pemimpin itu sendiri dengan struktur tugas yang diberikan kepadanya.

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa pendekatan kepemimpinan menurut teori singkah laku adalah pemimpin itu tidak akan bertindak atau berkelakuan yang sama atau identik dalam setiap institusi atau lembaga yang dipimpinnya. Artinya, sangat mungkin bahwa pemimpin yang sudah cukup berpengalaman memimpin lembaga pendidikan, tidak akan bisa bertindak yang sama sebagaimana ia memimpin pada lembaga atau organisasi yang telah atau pernah dipimpinnya. Kontinum tindakan atau kelakuan kepemimpinan itu sebagaimana digambarkan oleh Robert Tannenbaum/Warren H.

Schmidt (1958) sebagaimana dikutip dan dijelaskan oleh Winardi¹¹ dengan kesimpulannya bahwa ada tujuh macam tingkatan kepemimpinan yang berbeda-beda.

1. Pihak pimpinan yang membuat dan mengumumkan keputusan.

2. Pemimpin yang menjual keputusan.
3. Pemimpin yang mengajukan ide-ide dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan.
4. Pemimpin yang memberikan keputusan tentatif, ada kemungkinan untuk mengubahnya.
5. Pemimpin yang mengemukakan problem, menunggu saran-saran membuat keputusan.
6. Pemimpin yang menetapkan batas-batasnya dan menanyakan keputusan-keputusan kelompok.
7. Pemimpin yang membiarkan bawahan berfungsi dalam batas-batas yang ditetapkan olehnya.

Menurut Stogdill ada tujuh perilaku pemimpin yang disukai, yakni pemimpin yang;

1. menampilkan diri sebagai seorang yang memiliki spesialisasi atau keahlian dan teknik tertentu,
2. mengetahui anggotanya dan memperlihatkan pelbagai pertimbangan terhadap mereka,
3. tahu kapan melakukan komunikasi tertutup dan terbuka,
4. memiliki pribadi bertanggung jawab dan tahu situasi,
5. berinisiatif dan aktif langsung pada kegiatan,
6. dapat melatih anggota dalam sebuah tim, dan
7. mampu membuat keputusan.

Tipologi pemimpin jika dilihat dari teori tingkah-laku ini secara ekstrim dapat dikategorikan menjadi tiga; pertama, otoriter. Pemimpin dengan gaya otoriter ini lebih mementingkan tugas dan pendapatnya sendiri dalam setiap pengambilan keputusan atau kebijakan. Bawahan tidak pernah diberi kesempatan untuk memberikan masukan, ide, dan saran sehingga segalanya berada pada diri pemimpin tersebut.

Kepemimpinan yang otoriter ini mempunyai ciri-ciri sebagai berikut.

1. Wewenang mutlak terpusat pada pemimpin.
2. Keputusan selalu dibuat oleh pemimpin
3. Kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin.

4. Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan.
5. Pengawasan terhadap sikap, tingkah-laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat.
6. Prakarsa harus selalu datang dari pimpinan.
7. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat.
8. Tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara instruktif.
9. Lebih banyak kritik daripada pujian.
10. Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat.
11. Pimpinan menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat.
12. Cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman.
13. Kasar dalam bertindak.
14. Kaku dalam bersikap.
15. Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

Tipe pemimpin otoriter ini di mata anggota atau anak buahnya adalah orang yang kuat atau kadang disebut pula sebagai bos. Apa yang menjadi kebijakan atau perintahnya haruslah dilaksanakan sebab bila mereka tidak melaksanakan perintah atau membatahnya tentu akan mendapatkan sanksi atau hukuman. Pemimpin yang bersikap sebagai bos ini cenderung memberikan instruksi satu arah dan bawahan harus melaksanakannya.¹⁴ Pemimpin yang bersikap otoriter ini berkeyakinan bahwa dialah yang merasa bertanggung jawab atas segala sesuatu sehingga maju mundurnya lembaga yang dipimpinnya sangat tergantung kepada dirinya. Anggota sekolah atau personil hanya dianggap sebagai pelaksana terhadap apa yang telah direncanakan dan diputuskan pemimpin.

Dengan demikian, di sini anggota/personil tidak perlu berpartisipasi dalam pembuatan program kerja, pengambilan kebijakan atau keputusan kalau memang tidak diminta atau ditugasi. Dengan sendirinya personil atau pegawai haruslah bekerja keras dan penuh ketertiban dan ketelitian, serta tidak

boleh berbuat atau bekerja yang menyalahi aturan atau pedoman yang telah digariskan oleh atasannya. Pola kepemimpinan otoriter ini menurut pandangan Piet Sahertian dikatakan sebagai pemimpin yang bersifat nomothetis.

Pemimpin dengan gaya nomothetis ini adalah pemimpin yang sangat menekankan pada persyaratan institusi yang ada dan konformitas kelakuan sebagaimana yang diharapkan. Kalau perlu ia akan mengorbankan kepribadian individu yang seharusnya dipenuhi. Ia memegang teguh wewenang yang diperolehnya karena status dan kedudukannya pada aturan-aturan serta prosedur-prosedur. Kalau perlu memaksa sanksi-sanksi yang ekstrim sifatnya. Pemimpin ini selalu menuntut dari anggotanya terhadap keefektifan kerja.

Pola atau gaya kepemimpinan yang bersifat otoriter ini hanya dipandang efektif apabila digunakan pada suatu keadaan atau situasi, di mana pemimpin ini harus banyak mengambil kebijakan yang bersifat tegas di dalam menghadapi berbagai masalah yang timbul dalam institusi yang dipimpinnya. Misalnya ada anggota yang berbuat kriminal, berkata jorok, berbuat asusila, atau terlalu lama atau sering meninggalkan tugas tanpa ada alasan yang jelas dan diperbolehkan. Gaya kepemimpinan otoriter ini pun dibagi menjadi tiga, yaitu (1) otokratis keras, (2) otokratis baik (lembut), dan (3) otokratis inkompeten. Untuk tipe otokratis keras ini mempunyai sifat; memegang teguh/keras prinsip-prinsip yang sudah ditetapkan, misalnya "bisnis adalah bisnis". Ia tidak mau mendelegasikan wewenang dan tidak menyenangi inisiatif/masukan dari bawahan. Untuk tipe otokratis baik, mempunyai sifat; ada beban pikiran untuk berbuat bertanggung jawab, baik terhadap bawahan/karyawan, sedangkan tipe otokratis inkompeten mempunyai sifat; berusaha mendominasi orang lain, berusaha untuk berkuasa mutlak, tidak imbang jiwanya, tingkah-lakunya tergantung emosi sesaat, dan memaksa bawahan/karyawan mematuhi semua perintahnya tanpa mempertimbangkan kemampuan bawahan.

Kedua, demokratis. Tindakan atau keputusan pemimpin demokratis ditandai dengan menyeimbangkan antara apa yang menjadi kehendaknya atau harapannya dengan meminta bawahan untuk memberi masukan, saran, dan pendapat. Apa yang menjadi keputusannya bukan merupakan harga mati, dapat diubah sepanjang hal itu mendukung tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dan mendukung kelancaran kegiatan yang telah diprogramkan. Perilaku pemimpin yang bersifat demokratis ini lebih terkait dengan cara yang dipakai oleh pimpinan dalam mengerakkan dan memotivasi dirinya yang dilaksanakan secara demokratis. Akan tetapi, lebih menekankan pada anggota di dalam bekerja.

Dalam konteks ini, pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya. Ia dapat memimpin dengan baik melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka. Untuk maksud itu, pihak pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada pengikutnya dalam melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skill-nya dan keinginannya sendiri.

Mencermati uraian di atas bahwa pemimpin yang bertindak demokratis itu memiliki sifat kooperatif, suka bermusyawarah, dan senang bertanya kepada anggota tentang hambatan atau sarana yang diperlukan bagi kelancaran tugas yang telah diberikan kepada mereka. Lebih penting lagi bahwa tipe kepemimpinan yang demokratis ini lebih dekat dan terkait dengan sikap tidak keras dan kasar, tetapi justru senang bersikap lemah-lembut atau humanis dalam menegakkan aturan dan/atau di dalam memberikan perintah kepada anggotanya. Pemimpin yang menerapkan pola kepemimpinan demokratis adalah seorang yang mau duduk bersama untuk bermusyawarah. Bahkan, pada saat pemimpin itu mengambil kebijakan ternyata salah atau dalam memberikan suatu perintah ternyata menyinggung perasaan yang tidak enak (sehingga bawahan itu marah), maka

pemimpin demokratis itu mau memberi. Hal ini adalah sifat dan sikap pemimpin yang baik dan terpuji.

Hal ini adalah sifat dan sikap pemimpin yang baik dan terpuji bukan saja di hadapan bawahannya, tetapi juga mulia di hadapan Tuhan. Tipe kepemimpinan semacam ini memiliki pribadi yang terbuka. Dia mau menerima masukan dan kritik dari anggotanya. Sekaligus bersikap supportif dan mendukung apa yang menjadi ide atau usul anggota, selama ide itu ditujukan untuk kemajuan lembaga. Untuk menumbuhkan iklim yang harmonis, pemimpin ini juga memperhatikan kebutuhan bawahan atau kesejahteraannya. Dalam hal mengambil suatu keputusan, pemimpin yang demokratis akan mengedepankan prinsip musyawarah dengan orang-orang yang ada dalam tanggungjawabnya. Bahkan, tidak akan mengambil suatu keputusan hanya didasarkan atas pendapat seorang saja (oleh karenanya ia disenangi, mau menjaga rahasia dirinya atau membela mati-matian saat diserang oleh lawan atau rivalnya).

Gaya pemimpin yang sersikap demokratis ini mempunyai ciri-ciri sebagai berikut.

1. Wewenang pimpinan tidak mutlak.
2. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan.
3. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dengan bawahan.
4. Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dengan bawahan.
5. Komunikasi berlangsung timbal-balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesama bawahan.
6. Pengawasan terhadap sikap, tingkah-laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar.
7. Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan.
8. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan, dan pendapat.
9. Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif.

10. Pujian dan kritik seimbang.
11. Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing.
12. Pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar.
13. Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak.
14. Terdapat suasana saling percaya, saling hormat menghormati, dan saling menghargai.
15. Tanggungjawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

Gaya kepemimpinan demokratis ini pun terdapat dua macam, yaitu demokratis tulen, yaitu yang mempunyai sifat; mau mendengarkan masukan dari bawahan, menekankan tanggungjawab, dan kerjasama yang baik pada setiap anggota (bawahan), serta demokratis palsu yang mempunyai sifat; berusaha untuk menjadi demokratis. Kedemokratisannya tergantung pada emosi dan banyaknya beban pikiran (masalah) yang dihadapi. Jika gaya kepemimpinan otoriter itu lebih cenderung bersifat nomothetis, sedangkan gaya kepemimpinan *laissez faire* itu cenderung bersifat ideographis.

Oleh karena itu, kepemimpinan demokratis ini termasuk dalam kategori pemimpin transaksional. Pemimpin transaksional ini adalah perpaduan antara tipe nomothetis yang menekankan pada kebutuhan instansi dan tipe ideographis yang menaruh perhatian pada kebutuhan individu. Dari sifatnya yang transaksional ini dapat dikatakan bahwa pemimpin ini senantiasa mengadakan dialog dan melakukan pendekatan humanistik dalam menentukan arah kebijakan organisasi dalam pengambilan suatu keputusan.

Menurut Keith Davis sebagaimana dikutip oleh Anoraga dan Sri Suyati menyatakan bahwa ada empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan seseorang dalam sebuah institusi atau organisasi. 1. Kecerdasan, seorang pemimpin tentu memiliki kecerdasan yang lebih tinggi dari bawahannya. 2).

Kedewasaan dan hubungan sosial yang kuat. Di sini pemimpin cenderung mempunyai sikap matang dan emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. 3). Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. 4). Sikap hubungan manusiawi.

Pemimpin sebaiknya mempunyai orientasi pada karyawan bukannya pada produksi, mau menghargai para pengikutnya. Kondisi fisik yang prima serta berilmu atau berpengetahuan yang luas dan cerdas, bagaimanapun sangat diperlukan bagi calon pemimpin.

Oleh karena dengan kondisi kesehatan badan yang baik, dirinya akan bisa melaksanakan kegiatan atau aktivitas, baik ketika di dalam ruang atau saat mengharuskan dirinya berada di luar ruang untuk bepergian jauh. Selain itu, dengan bekal kecerdasan atau wawasan yang cukup komprehensif atau luas, seseorang juga diharapkan mampu untuk berpikir secara baik, jernih, dan mampu mengemukakan pendapat secara logis dan ilmiah dengan sikap saling menghormati. Ketiga, *Laissez Faire*. Tipe tindakan kepemimpinan *laissez faire* ini kebalikan dari tipologi pemimpin otoriter.

Oleh karena tipe pemimpin otoriter ini lebih condong dan cenderung menekankan pada tercapainya tujuan lembaga yang dipimpinnya dengan memanfaatkan secara maksimal tenaga manusia/personil (ekstrimnya dan eksploitasi). Sementara itu, tipe kepemimpinan *Laissez faire* ini justru sangat menekankan pada kebebasan anggota/personil dalam memenuhi kebutuhannya, bahkan kadangkala hal semacam ini mengesampingkan tercapainya tujuan lembaga/organisasi yang dipimpinnya.

Dengan demikian, tipe pemimpin *Laissez faire* ini sangat bersifat liberalistik. Oleh karena sikap dan gayanya dalam memimpin itu memberi kebebasan yang sangat banyak kepada anggota atau anak buahnya, maka gaya pemimpin yang seperti ini memiliki pola kepemimpinan yang bersikap ideographis. Ia menaruh perhatian kepribadian. Tuntutan

organisasi terhadap individu sangat diperkecil. Wewenang yang dimiliki oleh pemimpin dilihat sebagai suatu yang didelegasikan dan hubungan-hubungannya dengan para anggota dijalin oleh orientasi terhadap kebutuhan mereka. Pemimpin yang idiographis lebih menaruh perhatian ego atau kepribadian para anggota dalam organisasi dari kebutuhan-kebutuhan institusi sendiri.

Sikap memberi kebebasan yang sangat besar kepada anggota menentukan arah organisasi, pelaksanaan kegiatan, bahkan sampai kepada pengambilan kebijakan ini memunculkan kewenangan dan tanggungjawab pemimpin dalam mengarahkan dan memotivasi anggota dapat dikatakan tidak ada sama sekali. Ia tidak berpartisipasi atau apabila hal itu dilakukannya, maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti.

Dengan demikian, kesediaan sikap untuk bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

Ciri-ciri pemimpin dengan gaya kebebasan ini adalah sebagai berikut. 1. Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan. 2. Keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan. 3. Kebijakan lebih banyak dibuat oleh para bawahan. 4. Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan. 5. Hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah-laku, perbuatan dan kegiatan yang dilakukan para bawahan. 6. Hampir tiada pengarahan dari pimpinan. 7. Prakarsa selalu datang dari bawahan. 8. Peranan pimpinan sangat sedikit lebih utama dari kepentingan kelompok. 9. Kepentingan pribadi lebih utama dari kepentingan kelompok. 10. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh perorang.

Gaya kepemimpinan *laissez faire* ini jika dipandang dari sudut management organisasi merupakan satu sisi yang memberi keuntungan kepada anggota atau bawahan untuk bisa mengembangkan kepampuan pribadinya (*mutualisme diri*). Namun demikian, di sisi lain juga membawa kerugian,

yaitu munculnya penyelenggaraan kegiatan yang cenderung kacau tidak teratur karena tiap anggota atau pejabat bekerja sesuai dengan kehendak dan kebijakannya sendiri-sendiri. Walaupun tipe kepemimpinan ini juga memberi kesempatan kepada anggota untuk berpartisipasi dalam pengambilan kebijakan lembaga, namun pemimpin ini terlalu membiarkannya untuk berbuat atau melaksanakan program sesuai dengan apa yang dikehendaki. Akhir kondisi semacam ini jelas menjadikan program dan tujuan-tujuan lembaga tidak dapat diketahui tingkat efektivitasnya.

Gaya kepemimpinan *laissez faire* ini akan efektif apabila diterapkan dalam proses pembelajaran, di mana dosen diberi kebebasan yang seluas-luasnya untuk memilih dan menggunakan strategi dalam proses pembelajaran kepada mahasiswa. Di samping itu, gaya kepemimpinan ini juga sangat efektif, jika diterapkan kepada mahasiswa untuk menentukan arah, jenis, dan kebijakannya dalam melaksanakan kegiatan kemahasiswaan (sesuai dengan alam dirinya). Pola kepemimpinan ini jika dilihat dari sifatnya, pemimpin ini mempunyai karakter lemah, tidak punya pendirian yang kokoh, tidak dapat mengendalikan anak buah, tidak mampu mengkoordinasikan bawahan, dan tidak bisa menciptakan suasana kerja yang kooperatif.

D. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX)

Menurut Yukl (2007) teori pertukaran pemimpin-anggota menggambarkan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda sepanjang waktu dengan bawahan. Menurut Suhermin (2012), LMX berkualitas tinggi adalah pengendalian pemimpin atas hasil yang diinginkan bawahan. Hasil ini meliputi hal-hal seperti pemberian tugas yang menarik dan menyenangkan, pendelegasian tanggung jawab dan otoritas yang lebih besar, lebih banyak berbagi informasi, partisipasi dalam membuat sebagian besar keputusan pemimpin, penghargaan yang nyata (seperti: kenaikan gaji, tunjangan khusus, dukungan dan persetujuan pribadi, dan kemudahan karier bawahan

(misalnya merekomendasikan promosi, memberikan penugasan pengembangan yang memiliki jarak penglihatan yang tinggi)).

Menurut Othman, dkk (2009) LMX berkualitas rendah ditandai dengan adanya kontrak kerja, terbatasnya interaksi dengan pemimpin, dan perilaku pemimpin yang kejam (ketidakpedulian dan perilaku menyimpang terhadap anggota tim kerja).

Banyak pengertian terkait tentang keterlibatan karyawan, salah satunya menurut Bedarkar dan Pandita (2013) keterlibatan karyawan sebagai gairah untuk bekerja yang melibatkan perasaan positif tentang pekerjaan anda, serta mempersiapkan untuk bekerja ekstra dan memastikan anda melakukan pekerjaan terbaik dari kemampuannya. Beberapa peneliti lain juga mendefinisikan keterlibatan karyawan adalah tentang keadaan psikologis dimana karyawan memiliki sikap positif terhadap organisasi dan nilai-nilainya untuk melakukan tingkat yang melebihi persyaratan kerja (Stephanie dan Gustomo, 2014).

Keamanan psikologis dari hubungan saling percaya (terutama dengan atasan), peran yang jelas dan keyakinan agar dapat mengekspresikan diri, dan kepekaan akan suatu kesalahan lebih dapat diterapkan untuk belajar dari pada untuk bersaing (Keating dan Heslin, 2015). Menurut Azoury, dkk (2013), terdapat empat manfaat keterlibatan karyawan, yaitu:

1. Mereka setia kepada perusahaan mereka dan mereka dianggap sebagai rekomendasi untuk para pekerja lainnya;
2. Mereka selalu termotivasi sehingga mereka dapat menawarkan produktivitas yang lebih baik dan dapat membuat hubungan antara keterlibatan karyawan dan profitabilitas;
3. Selain partisipasi produktif, keterlibatan juga meningkatkan tingkat emosi dan perasaan setiap pekerja yang dapat mempengaruhi layanan positif pelanggan dan kepuasan pelanggan;

4. Keterlibatan karyawan dapat meningkatkan gairah pada pekerjaan dan tugas untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Kurniawan (2012), kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhan melalui kegiatan kerja atau bekerja. Menurut Greenberg dan Baron (2003) terdapat tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu: rating scales dan kuesioner, critical incidents, dan interview.

Menurut Robbins (2003) terdapat empat respon yang berbeda satu sama lain dan dua dimensi. Dua dimensinya yaitu constructive (konstruktif) adalah membangun atau memperbaiki dan destructive (destruktif) adalah menjatuhkan atau membuat kondisi semakin buruk.

Empat dimensinya, yaitu:

1. Exit (keluar) adalah perilaku ketidakpuasan yang ditunjukkan dengan meninggalkan organisasi termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri
2. Voice (aspirasi) adalah secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan;
3. Loyalty (kesetiaan) adalah secara pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang benar;
4. Neglect (pengabaian) adalah secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

Menurut Greenberg dan Baron (2003) untuk mencegah dan meningkatkan kepuasan dengan cara-cara berikut:

1. Membuat pekerjaan menyenangkan;
2. Karyawan dibayar dengan jujur;
3. Mempertemukan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai minatnya;

4. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang.

Kinerja Karyawan Menurut Gibson, dkk (1997) kinerja karyawan dapat diartikan sebagai prestasi kerja, dimana hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Griffin, Neal dan Parker (2007) terdapat tiga sub dimensi kinerja peran kerja. Perilaku peran kerja memberikan kontribusi untuk efektivitas pada individu, tim dan level organisasi sedangkan dalam tiga bentuk perilaku yang berbeda yaitu proficiency, adaptivity dan proactivity.

Pengaruh LMX terhadap Keterlibatan Karyawan Menurut Oliveira dan silva (2015), HPWS (High Performance Work Systems) dan kualitas LMX berhubungan positif terhadap keterlibatan karyawan. Karyawan yang terlibat cenderung tampil lebih baik dan kemungkinan lebih kecil meninggalkan organisasi. Menurut Chaurasia dan Shukla (2013), tingkat keterlibatan seorang karyawan tergantung pada persepsi karyawan terhadap kualitas perilaku pertukaran pemimpin anggota. Berdasarkan keterkaitan tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H1= LMX berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan. Pengaruh LMX terhadap Kepuasan Kerja Menurut Bhal, Gulati, & Ansari (2009) dalam

Ariani (2012), LMX memiliki dampak yang luar biasa bagi para bawahan, seperti kepuasan kerja, komitmen, peran kinerja, dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Menurut Ariani (2012), karyawan akan membuat hubungan yang baik dengan atasan mereka jika mereka puas. Berdasarkan keterkaitan tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H2= LMX berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Menurut Kurniawan (2012), kepuasan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan apabila kepuasan yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya karena terdapat kesesuaian antara

apa yang diharapkan dan apa yang diterimanya mampu mendorong karyawan mencapai kinerja yang optimal.

Berdasarkan keterkaitan tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H3= Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Menurut Wibowo (2013), keterlibatan karyawan membuat mereka merasa dihargai, merasa memiliki, merasa lebih bertanggung jawab dan pada saatnya dapat meningkatkan kinerjanya. Menurut Markos dan Sridevi (2010) keterlibatan merupakan prediktor terkuat dalam meningkatkan kinerja organisasi, dan menunjukkan hubungan antara bawahan dan pimpinan.

Menurut Indayati, Thoyip, dan Rofiaty (2012), semakin tinggi nilai keterlibatan karyawan maka akan semakin tinggi pula nilai kinerja karyawan. Berdasarkan keterkaitan tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4= Keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh LMX terhadap Kinerja Karyawan Menurut Law dan Wang (2001), Liang dan Crant (2010), LMX memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Schaufeli, dkk (2002) LMX yang berkualitas dapat meningkatkan keterlibatan kerja bawahan karena bawahan akan lebih semangat, berdedikasi, berenergi, dan merasa waktu berlalu begitu cepat ketika mereka bekerja. Berdasarkan keterkaitan tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H5= LMX berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

E. Kepemimpinan Karismatik dan Kepemimpinan Transformatif

Karisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti “anugrah”. Kekuatan yang tidak bisa dijelaskan secara logika disebut kekuatan karismatik. Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat (Truskie, 2002).

Pemimpin karismatik menekankan tujuan-tujuan idiologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi yang berakar dalam yang dirasakan bersama oleh para pengikut. Selain itu kepemimpinan karismatik juga didasarkan pada kekuatan luar biasa yang dimiliki oleh seorang sebagai pribadi. Pengertian sangat teologis, karena untuk mengidentifikasi daya tarik pribadi yang melekat pada diri seseorang, harus dengan menggunakan asumsi bahwa kemantapan dan kualitas kepribadian yang dimiliki adalah merupakan anugerah tuhan. Karena posisinya yang demikian itulah maka ia dapat dibedakan dari orang kebanyakan, juga karena keunggulan kepribadian itu, ia dianggap (bahkan) diyakini memiliki kekuasaan supra natural, manusia serba istimewa atau sekurang-kurangnya istimewa dipandang masyarakat.

Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfir motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya (Ivancevich, dkk, 2007:209). Pemimpin karismatik mampu memainkan peran penting dalam menciptakan perubahan. Individu yang menyandang kualitas-kualitas pahlawan memiliki karisma. Sebagian yang lain memandang pemimpin karismatik adalah pahlawan.

House (1977) mengusulkan sebuah teori untuk menjelaskan kepemimpinan karismatik dalam hal sekumpulan usulan yang dapat diuji melibatkan proses yang dapat diamati. Teori itu mengenai bagaimana para pemimpin karismatik berperilaku, ciri, dan keterampilan mereka, dan kondisi dimana mereka paling mungkin muncul. Sebuah keterbatasan teori awal adalah ambiguitas tentang proses pengaruh. Shamir, dkk (1993) telah merevisi dan memperluas teori itu dengan menggabungkan perkembangan baru dalam pemikiran tentang motivasi manusia dan gambaran yang lebih rinci tentang pengaruh pemimpin terhadap pengikut (dalam Yukl, 2005:294) Tipe kepemimpinan karismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi

pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin. Pemimpin disini dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya yang mengagumkan dan berwibawa.

Dalam kepribadian itu pemimpin diterima dan dipercayai sebagai orang yang dihormati, disegani, dipatuhi dan ditaati secara rela dan ikhlas. Kepemimpinan kharismatik menginginkan anggota organisasi sebagai pengikutnya untuk mengadopsi pandangan pemimpin tanpa atau dengan sedikit mungkin perubahan. Pemimpin karismatik cenderung muncul di dunia politik, agama, saat perang, atau saat perusahaan masih dalam tahap awal atau menghadapi krisis yang mengancam kelangsungan hidupnya.

Selain ideologi dan ketidakpastian, faktor situasional lain membatasi munculnya karisma di suatu level organisasi. Tetapi, visi biasanya berlaku untuk keseluruhan organisasi atau divisi-divisi utama. Tidak semua pemimpin yang karismatik selalu bekerja demi kepentingan organisasinya. Banyak dari pemimpin ini menggunakan kekuasaan mereka untuk membangun perusahaan sesuai citra mereka sendiri. Hal yang paling buruk, karisma yang egois ini membuat si pemimpin menempatkan kepentingan dan tujuan-tujuan pribadi diatas tujuan organisasi.

Menurut Keller (1992) mengemukakan bahwa Kepemimpinan Transformational adalah sebuah gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemenuhan terhadap tingkatan tertinggi dari hirarki maslow yakni kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru (Locke, 1997).

Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu (Bass, 1984; Burns, 1978; Tichy dan Devanna, 1986, seperti dikutip oleh Locke, 1997). Sarros dan Butchatsky (1996), bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin sehingga para pemimpin kita lebih berkerakyatan dan berkeadilan sosial. Kepemimpinan transformasional membawa perubahan di dalam diri kita sendiri serta orang-orang yang terlibat dalam dan atau seluruh organisasi untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin yang transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.

Sedangkan menurut Yukl (2005) kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari tingginya komitmen, motivasi dan kepercayaan bawahan sehingga melihat tujuan organisasi yang ingin dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Kepemimpinan transformasional secara khusus berhubungan dengan gagasan perbaikan.

Bass menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional akan tampak apabila seorang pemimpin itu mempunyai kemampuan untuk: 1. Menstimulasi semangat para kolega dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru. 2. Menurunkan visi dan misi kepada tim dan organisasinya. 3. Mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensial yang lebih tinggi. 4. Memotivasi kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan

organisasinya. Sedangkan berdasarkan hasil penelitian Devanna dan Tichy (1986) karakteristik dari pemimpin transformasional dapat dilihat dari cara pemimpin mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan, mendorong keberanian dan pengambilan resiko, percaya pada orang-orang, sebagai pembelajar seumur hidup, memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, juga seorang pemimpin yang visioner.

Kepemimpinan transformasional (transformational leadership) istilah transformasional berinduk dari kata to transform, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Seorang pemimpin transformasional harus mampu mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan. Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis (Erik Rees dalam Mulsin Wijaya : 2005)yaitu :

- a. Simplifikasi, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “Kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.
- b. Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul -betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan

usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

- c. Fasilitasi, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
- d. Inovasi, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.
- e. Mobilitas, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
- f. Siap Siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- g. Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Pemimpin transformasional bertujuan untuk menghasilkan suatu hasil yang superior dengan perilaku salah satu atau lebih faktor-faktor berikut:

- a. Stimulasi individu (Individual Stimulation). Pemimpin transformasional menstimulasi usaha bawahannya untuk berlaku inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, pembatasan masalah dan pendekatan dari situasi lama dengan cara yang baru.
- b. Konsiderasi Individual (Individual Consideration). Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor.
- c. Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation). Pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang disekitarnya.
- d. Pengaruh Idealis (Idealized Influence). Pemimpin Transformasional berperilaku sebagai model bagi bawahannya. Pemimpin seperti ini biasanya dihormati dan dipercaya.

Kepemimpinan Karismatik Versus Kepemimpinan Transformasional. Kepemimpinan karismatik dan transformasional hendaknya tidak dipandang sebagai pendekatan yang saling bertentangan. Kedua jenis kepemimpinan ini saling melengkapi, tetapi tidak berarti keduanya sama penting. Kepemimpinan transformasional lebih unggul daripada kepemimpinan karismatik dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau hanya pendekatan karismatik yang diterapkan.

Kepemimpinan karismatik, merupakan kepemimpinan yang mengembangkan kombinasi hubungan antara bawahan dengan satu atau lebih bawahannya berdasarkan atribut-atribut pimpinan yang disenangi bawahan. Kepemimpinan karismatik tidak mengembangkan pemberian delegasi atau wewenang kepada bawahan karena adanya stigma ketakutan ancaman kedudukan atau statusnya. Kepemimpinan memiliki sifat lebih dari sekedar

keyakinan terhadap kepercayaan, tetapi mereka memiliki kemampuan supranatural. Bawahan sebagai bagian dari kepemimpinan kharismatik tidak hanya percaya dan hormat kepada pemimpinannya, tetapi bawahan menjadikan idola dan pujaan sebagai figur spiritual. Kepemimpinan karismatik, dapat menjalankan misi dan visi mereka melalui perilaku kepemimpinannya dan dalam situasi sosial apapun. Kepemimpinan karismatik dibutuhkan pada situasi dan kondisi persaingan yang tidak pasti dikategorikan sebagai sangat berisiko, dalam arti bahwa setiap keputusan yang diambil dapat berdampak buruk dan berisiko bagi perusahaan atau organisasinya. Kondisi yang berisiko tersebut akan menimbulkan kecemasan baik dari pihak pimpinan, terlebih para bawahan, sehingga dalam kondisi demikian diperlukan kepemimpinan yang karismatik.

Secara sederhana dapat dipahami bahwa kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang membawa organisasi pada sebuah tujuan baru yang lebih besar dan belum pernah dicapai sebelumnya dengan memberikan kekuatan mental dan keyakinan kepada para anggota agar mereka bergerak secara sungguh-sungguh menuju tujuan bersama tersebut dengan mengesampingkan kepentingan personalnya. Kepemimpinan transformasional, merupakan kepemimpinan yang mencoba meningkatkan kebutuhan dari tingkatan rendah sampai ke tingkatan yang lebih tinggi dan ke tingkatan yang lebih mapan.

Dengan demikian, apabila dilihat dari prosesnya, melalui kepemimpinan tersebut akan diperoleh bawahan yang memiliki kemampuan untuk memimpin dirinya sendiri, mengambil tanggung jawab bagi tindakanya sendiri, dan memperoleh imbalan melalui kemandirian yang kuat. Ciri lain dari hasil kepemimpinan transformasional adalah bawahan memiliki kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada pimpinan, dan bawahan dapat berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan. Oleh karena itu, kepemimpinan pada hakekatnya merupakan kepemimpinan yang memotivasi bawahan untuk berbuat

(kinerja) lebih baik dari apa yang biasanya dilakukan oleh bawahan. Terdapat beberapa perdebatan mengenai kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasional.

Menurut Bernard Bass (1994), menganggap karisma merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transformasional lebih luas daripada karisma, dan karisma itu sendiri tidak memadai untuk menjelaskan proses transformasional. Pemimpin yang karismatik menginginkan pengikutnya untuk mengikuti pandangannya dan tidak perlu memikirkan hal yang lain; pemimpin transformasional tidak hanya memberikan visi, akan tetapi mendorong pengikutnya untuk mengimplementasikan visi tersebut.

F. Kepemimpinan Otentik: Etika dan Kepercayaan

Kepemimpinan yang autentik adalah suatu cara yang menjanjikan untuk berpikir mengenai etika dan kepercayaan dalam kepemimpinan karena menitikberatkan pada aspek moral yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Para pemimpin yang autentik mengetahui siapakah mereka, mengetahui apa yang mereka yakini dan nilai, bertindak atas nilai tersebut, serta meyakini secara terbuka dan berterus terang. Para pengikut mempertimbangkan mereka sebagai orang-orang yang beretika. Kualitas utama yang dihasilkan oleh kepemimpinan yang autentik adalah kepercayaan.

Para pemimpin yang autentik membagi informasi, mendorong komunikasi yang terbuka, dan melekat pada idealisme mereka, sehingga menghasilkan orang-orang datang untuk memiliki keyakinan akan mereka. Kepemimpinan yang Beretika Pada saat ini sudah banyak para peneliti yang mempelajari implikasi etika dalam kepemimpinan. Alasan hal tersebut terjadi adalah pertama, adanya ketertarikan yang semakin meningkat mengenai etika di seluruh bidang manajemen; kedua, banyaknya para pemimpin pada masa lalu yang kurang beretika; ketiga, bertambahnya kesadaran, bahwa meskipun setiap anggota

organisasi bertanggung jawab untuk berperilaku yang etis, tetapi banyak hal-hal baru yang ditujukan untuk meningkatkan perilaku etis organisasi merupakan tugas pemimpin. Kepemimpinan yang transformasional memiliki implikasi etika ketika para pemimpin ini mengubah cara berpikir dari para pengikutnya. Para pemimpin yang tidak etis akan menggunakan karisma mereka untuk meningkatkan kekuasaannya atas para pengikutnya, yang bertujuan untuk melayani dirinya sendiri hingga akhir. Sedangkan pemimpin yang beretika akan memperlakukan para pengikutnya dengan keadilan, memberikan kejujuran, sering berkunjung, dan memberikan informasi yang akurat, maka akan terlihat lebih efektif.

Para eksekutif puncak memiliki ketetapan moral bagi organisasi, mereka perlu menetapkan standar-standar etika yang tinggi, memberikan contoh dari perilaku mereka sendiri, dan mendorong serta memberikan imbalan integritas pada orang lain serta menghindari penyalahgunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi. Hasil riset menunjukkan bahwa permodelan kepemimpinan eksekutif puncak akan mempengaruhi para manajer untuk berperilaku etis sehingga mendorong perilaku etis pada level kelompok.

Untuk itu sangat disarankan untuk melakukan program pelatihan kepemimpinan yang beretika pada sebuah organisasi. Namun tidak hanya karakter moral yang tinggi saja yang dibutuhkan, untuk mencapai kepemimpinan beretika menjadi efektif maka diperlukan adanya kemampuan untuk mengekspresikan keyakinan etis dan membujuk yang lainnya untuk mengikuti standar-standar mereka. Para pemimpin dapat membangun fondasi kepercayaan untuk menunjukkan karakter mereka dan harus mencerminkan tujuan dan rasa percaya diri yang tinggi bahwa mereka mampu untuk mencapainya.

G. Memimpin Untuk Masa Depan: Mentoring

Kata mentoring berasal dari kata mentor dan kata ini sudah menjadi kata yang baku dalam Bahasa Indonesia. Arti kata mentor adalah pembimbing atau pengasuh.

Pengertian mentor diartikan dengan menutupi, penasihat yang dipercaya, atau pelatih. Mentoring didefinisikan untuk mengembangkan kapasitas potensial dan kompetensi individu dalam pelayanan sebagai pembelajaran yang akomodatif bagi hubungan antara individu yang peduli yang berbagi pengetahuan, nilai, sikap, pengalaman, dan kebijaksanaan dengan individu lain. Caffarella mendefinisikan mentoring sebagai berikut: *intensive, caring relationship in which someone with experience works with a less experienced person to promote both professional growths* Mentoring merupakan suatu hubungan yang intens di mana seorang yang memiliki pengalaman bekerja dengan orang yang kurang berpengalaman untuk menolong atau mempromosikan orang yang kurang berpengalaman baik dalam profesional ataupun dalam pertumbuhan pribadi.

Dengan kata lain, mentoring adalah proses seseorang membantu orang lain untuk belajar sesuatu, membuka hidupnya kepada orang lain, membagikan kehidupan dengan orang lain, sehingga menjadi sebuah proses di mana seseorang hidup untuk menghasilkan generasi yang akan datang. Masalah gereja masa kini mengalami kegagalan dalam meregenerasi pemimpin, sehingga kurangnya pemimpin-pemimpin baru yang lahir. Kalaupun ada, pemimpin baru tersebut memiliki kecenderungan memiliki kualitas kepemimpinan yang tidak memadai. Pemimpin yang baru tidak mengerti apa yang harus mereka lakukan, karena sebelumnya mereka tidak pernah diajarkan dan kalaupun pemimpin yang baru tersebut mengetahuinya. Masalahnya adalah bagaimana mereka harus melakukan, karena tidak memiliki keterampilan dan keberanian untuk melakukannya.

Hal ini dikarenakan kurangnya pelatihan dan dukungan ataupun kepercayaan yang diberikan oleh pemimpin sebelumnya kepada mereka. Dengan kata lain,

minimnya proses mentoring bagi pemimpin baru dilakukan dalam gereja terutama untuk kaum muda. Kenyataannya saat ini gereja banyak kehilangan kaum muda dan khususnya kehilangan pemimpin kaum muda. Mengapa hal ini terjadi? Salah satu alasannya mengapa anak muda meninggalkan gereja adalah anak muda seharusnya dibimbing, dan didukung dalam perkembangannya, bukan hanya diberikan pengajaran. Pemimpin kaum muda harus dapat memahami dan melaksanakan proses mentoring agar anak muda tidak meninggalkan gereja. Jika hal itu dibiarkan terjadi maka akan makin banyak anak muda meninggalkan gereja.

Hal ini dapat mengakibatkan tidak adanya perkembangan dalam pelayanan pemuda di gereja, bahkan dapat mengakibatkan kemunduran dalam pelayanan kaum muda. Salah satu contoh perkembangan statistik pelayanan generasi muda di Korea Selatan belum lama ini, menunjukkan kekristenan di negara tersebut mengalami penurunan. Lebih menyedihkan lagi, anak-anak muda usia berkisar 15-20 tahun telah meninggalkan gereja dan hanya sekitar 2,9 persen dari mereka yang mau mengakui diri sebagai pengikut Kristus.

The Barna Group, sebuah perusahaan riset, telah menemukan bahwa hampir 60 persen anak muda usia 15-29 tahun telah meninggalkan keterlibatannya secara aktif di gereja. Fenomena ini telah dikaji ulang oleh peneliti David Kinnaman dalam buku barunya, *You Lost Me: Why Young Christians are Leaving Church and Rethinking Faith* (Anda Telah Kehilangan Saya: Mengapa Orang Muda Kristen Meninggalkan Gereja Dan Berpikir Ulang Soal Imannya). Menurut survei yang diadakan oleh Bilangan Research Center pada 4.095 anak remaja di Indonesia di tahun 2017, rata-rata anak muda yang mengikuti ibadah 4 kali dalam 3 bulan sebesar 63.8% sedangkan sisanya hanya 2 atau 3 kali ibadah. Hal ini menunjukkan bahwa pada saat ini anak muda di Indonesia sudah jarang ke gereja, walaupun ke gereja paling hanya hari Minggu saja. Penelitian itu membuktikan bahwa generasi muda saat ini mulai meninggalkan gereja. Hal ini

tidak boleh terus dibiarkan, karena jika terus-menerus dibiarkan, maka gereja lamakelamaan akan menjadi kosong. Untuk mengevaluasi dan memilih program pembinaan rohani untuk generasi milenium, maka penting untuk mempertimbangkan data dan tren yang tersedia saat ini berkenaan dengan spiritualitas mereka. Banyak hal yang menunjukkan perbedaan penting antara generasi yang millennial, dan generasi sebelumnya. Generasi Millennial mempertanyakan keyakinan masa lalu, dan sebagian besar (72%) tidak lagi mengikat identitas mereka dengan keyakinan agama seperti yang dilakukan orang tua mereka.

Peran mentoring pemimpin kaum muda dapat memengaruhi bagi perkembangan pelayanan pemuda di gereja. Tetapi permasalahannya adalah: Pertama, apakah yang dimaksud dengan pemahaman pemimpin kaum muda tentang mentoring, dan peran pemimpin dalam proses mentoring kaum muda bagi perkembangan pelayanan pemuda? Kedua, apa dampaknya bagi perkembangan pelayanan pemuda di gereja?

Peran Pemimpin dalam Proses Mentoring Mentoring sangat berkaitan erat dengan masalah kepemimpinan (leadership) di mana seseorang (mentor) memiliki inisiatif dalam membimbing serta memimpin orang lain (mentee) sehingga orang lain yang dibimbing dan dipimpinnya di kemudian hari dapat menjadi maksimal dalam segala aspek kehidupannya. Mentoring merupakan sebuah istilah yang banyak digunakan di dalam dunia usaha maupun di lingkungan gereja yang dihubungkan dengan kepemimpinan. Peran mentoring telah menjadi sebuah kebutuhan yang sangat vital bagi pertumbuhan di berbagai bidang, baik di dalam gereja, maupun dalam dunia usaha atau dalam organisasi kemasyarakatan.

Proses pemuridan (mentoring) merupakan perintah dari Tuhan Yesus yang wajib kita kerjakan. Dan perintah ini bukan hanya sekadar diucapkan oleh Tuhan Yesus, tetapi Ia juga memberikan teladan untuk melakukan proses pemuridan (mentoring) tersebut. Seorang pemimpin harus

memahami tentang mentoring, bahkan menerapkan proses mentoring dalam kepemimpinan-nya, kepemimpinan selanjutnya dapat berjalan dengan baik. Pemimpin harus mempersiapkan regenerasi kepemimpinan yang baik, bahkan mungkin lebih baik dari pada dirinya sendiri. Seorang pemimpin akan menjadi serupa dengan orang yang pernah mementornya. Hal ini berarti kehidupan seorang pemimpin akan memengaruhi pemimpin baru yang dihasilkannya. Tentunya sasaran atau tujuan dari mentoring tentunya tidak lepas dari definisi mentoring tersebut. Amos Hosea, dalam artikelnya di Majalah Generasi dengan judul Peranan Mentor dalam Pemberdayaan Pelayan, menyebutkan bahwa mentoring merupakan sebuah pengalaman yang berhubungan, di mana seseorang memberdayakan orang lain dengan sumber-sumber yang Allah berikan.

Mentoring bukan untuk mengumpulkan pengikut, tetapi berfungsi untuk melahirkan mentor (pemimpin) baru. Mentoring bukan untuk membuat generasi pengikut yang selalu berada di bawah kendali orang yang mementornya. Namun mentoring berfungsi untuk melahirkan para mentor baru, bahkan mungkin dapat lebih baik dari mentornya. Suatu studi grounded theory mengeksplorasi persepsi 33 alumni dari 10 sekolah teologi evangelis Indonesia mengenai dampak mentoring informal, yang mereka alami selama waktu mereka sebagai mahasiswa. Data dari wawancara tatap muka mengungkapkan bahwa hubungan mentoring informal berdampak: a) membantu mereka untuk menangani kebutuhan sosial dan emosional mereka terutama di semester pertama dan kedua; b) memfasilitasi pertumbuhan spiritual mereka; c) membantu mereka mencapai prestasi akademik mereka. tujuan; dan d) membantu mereka menjadi sadar akan potensi mereka, dan mengidentifikasi panggilan, dan panggilan pelayanan mereka.

Hasil penelitian di atas menunjukkan dampak mentoring terhadap alumni yang akhirnya menjadi pemimpin saat ini yang memahami pentingnya mentoring di masa lalu ketika mereka masih menjadi sebagai mahasiswa.

Mentoring dapat terjadi dengan baik apabila pemimpin yang mementor anak muda tersebut memberikan teladan, pemahaman, pelatihan, dan bimbingan bahkan mengevaluasi setiap tugas-tugas yang dipercayakan kepada anak muda (mentee). Pemimpin anak muda dapat dikatakan memahami mentoring apabila pemimpin tersebut tidak hanya memiliki pengetahuan, dan kemampuan untuk memimpin, tetapi menjalankan proses mentoring tersebut. Paul Stanley dan Robert Clinton berpendapat, "Mentoring adalah sebuah pengalaman rasional, yang melaluinya satu orang memberdayakan orang lain dengan cara berbagi sumber-sumber yang diberikan oleh Allah.

Tujuan dari mentoring formal adalah untuk membantu murid memahami kekuatan dan kelemahan mereka dan meningkatkannya melalui komunikasi terbuka dengan seorang mentor.

H. Tantangan Untuk Konstruksi Kepemimpinan

1. Anggota yang sulit diatur

Persoalan ini adalah salah satu tantangan yang paling banyak terjadi. Kamu mungkin pernah menemui salah satu anggota yang sulit diajak kerja sama atau tak bisa diandalkan. Tugas utamamu sebagai pemimpin adalah menghadapi mereka dengan cara yang baik. Jangan biarkan sifat mereka justru mengendalikanmu dan membuat kepemimpinanmu menjadi kurang bijak. Kamu bisa coba beberapa strategi, seperti memberi *feedback* kepada mereka atau meminta mereka untuk berubah. Jika tidak berhasil, kamu bisa menerapkan kepemimpinan yang lebih asertif.

2. Menghadapi tekanan

Tantangan kepemimpinan selanjutnya adalah harus mampu menghadapi segala tekanan yang ada. Sebagai pemimpin, kamu pasti tidak bisa selalu bekerja dengan prima 100% setiap waktu. Jadi, meluangkan waktu untuk sedikit bersantai bisa membantumu lebih rileks untuk atasi tekanan. Jangan lupa juga untuk mengatur prioritas dan

waktumu dengan baik, serta temukan hobi atau aktivitas yang bisa mengurangi stres.

3. Harus selalu termotivasi

Kamu tidak perlu menjadi *cheerleader* yang selalu ceria di dalam tim. Namun, para anggota pasti mengandalkanmu sebagai seorang yang mampu membangun kembali antusiasme untuk mencapai *goal*. Ini merupakan tantangan seorang pemimpin ketika harus selalu menjaga motivasinya agar tidak berpengaruh buruk pada anggota tim. Kalau pemimpinnya saja tidak bersemangat, kemungkinan anggotanya juga tidak terlalu termotivasi untuk meraih tujuan dan hanya mengerjakan tugasnya hanya demi menggugurkan kewajiban.

Kamu bisa fokus pada apa yang bisa kamu kendalikan, mengingat kembali *professional* dan *personal goal*-mu, serta motivasi terbesarmu yang lain.

4. Tidak dihormati atau disukai

Sebagai pemimpin, kamu tidak bisa selalu dihormati dan disukai oleh semua orang. Apa akibatnya jika orang tidak menghormatimu? Mereka tidak akan mendengarkan apa pun yang kamu katakan. Tantangan kepemimpinan yang satu ini memang cukup sulit untuk diatasi. Namun, menurut Butter Up, kamu memang tidak harus selalu disukai sebagai pemimpin. Pasalnya, setiap orang pasti memiliki reaksi yang berbeda atas keputusanmu. Yang penting, kamu bisa tetap dihormati. Usahakan untuk tetap merespon mereka secara positif, sambil coba terapkan gaya kepemimpinan dan *leadership framework* yang paling cocok untukmu dan tim.

5. Masalah komunikasi

Menurut Life Hack, masalah komunikasi bisa jadi masalah nomor satu yang akan kamu hadapi ketika memimpin. Tantangan bagi seorang pemimpin adalah memastikan bahwa semua orang di dalam tim memiliki pemahaman yang sama akan segala hal. Baik itu tentang *deadline*, standar kerja, strategi tim, dan lainnya. Jadi, gunakan saluran komunikasi yang efektif dan

memonitor mereka secara intensif. Misalnya dengan melakukan *weekly check in* untuk memastikan semua progres ada di *track* yang benar.

6. Perubahan anggota

Hal ini sangat lumrah terjadi, terutama di dunia kerja. Orang-orang yang selama ini menjadi anggota timmu mungkin saja akan memutuskan untuk pindah kerja suatu hari. Perubahan anggota ini termasuk ke dalam tantangan kepemimpinan, karena kamu harus mampu mempercepat penyesuaian dalam organisasi. Pastikan proses transisi berjalan lancar dan anggota baru bisa mendapatkan *training* yang ia butuhkan.

7. Menjalin hubungan baik dengan *stakeholder*

Menurut Center for Creative Leadership, salah satu tantangan seorang pemimpin ialah harus mampu membangun hubungan baik dengan semua pihak. Sebagai pemimpin, kamu perlu menjaga komunikasi yang efektif, baik secara horizontal maupun vertikal. Untuk melakukannya, kamu perlu mengasah *interpersonal skill*, termasuk empati, *skill* mendengarkan, *problem solving*, dan lain-lain.

8. Menyampaikan kabar buruk

Apakah *project* timmu gagal? Apakah kamu harus memberikan penilaian buruk pada anggotamu? Sebagai *leader*, kamu harus mampu menyampaikan berita buruk ini pada atasan atau bawahanmu secara jelas dan tanpa drama. Dengan begitu, kamu akan bisa menemukan solusi yang tepat ke depannya.

Menurut Indeed, beberapa strategi melakukan hal ini di antaranya adalah:

- a. Ungkapkan dengan jelas dan jujur tanpa berusaha menutupi apapun, sehingga mereka benar-benar mengerti situasi apa adanya.
- b. Beri mereka waktu untuk bertanya, merespons, dan mengungkapkan perasaan mereka.

- c. Akhiri pembicaraan dengan mendiskusikan atau merekomendasikan langkah ke depannya.

I. Menemukan dan Menciptakan Pemimpin yang Efektif

Menurut Locke, et al, 1991 kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses yang menyebabkan orang lain melakukan tindakan untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan definisi ini terdapat tiga elemen dalam kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan adalah konsep hubungan. Keberadaan kepemimpinan hanya dalam hubungan dengan pihak lain yang disebut pengikut.
2. Kepemimpinan adalah sebuah proses. Dalam memimpin, pemimpin harus mengerjakan sesuatu.
3. Kepemimpinan membutuhkan penyebab untuk bertindak.

Pemimpin menyebabkan pengikutnya untuk bertindak dengan berbagai cara seperti menggunakan otoritas kekuasaannya, restrukturisasi organisasi, dan lain-lain. Dalam model kepemimpinan Locke, et al, 1991, terlihat bahwa faktor yang harus dimiliki oleh pemimpin adalah alasan dan sifatsifat/motives dan traits serta knowledge, skills, dan ability/KSAs yang diperlukan untuk membangun visi dan mengimplementasi visi. Disini pendekatan yang digunakan Locke adalah pendekatan sifat. Yukl (1989) menyatakan bahwa dalam kepemimpinan juga terdapat pendekatan kekuasaan, perilaku, dan situasional selain pendekatan sifat. Sedangkan menurut Yukl (1989) kepemimpinan didefinisikan dalam terminologi sifat-sifat/traits individual, perilaku pemimpin, pola interaksi, peran hubungan, persepsi bawahan, pengaruh lebih pada bawahan, pengaruh pada tujuan tugas, pengaruh pada budaya organisasi.

Yukl (1989) mengungkapkan mengenai studi kepemimpinan dengan berbagai macam pendekatan:

1. Pendekatan pengaruh kekuasaan.

Mintzberg, 1983 dalam Yukl, 1989 memparalelkan analisis level mikro kekuasaan individual dengan analisis level makro kekuasaan pada sub unit dan koalisi

organisasi. Pada level ini, kepemimpinan efektif sering dievaluasi dalam adaptasi organisasi dengan perubahan lingkungan. Sejumlah posisi kekuasaan untuk kepemimpinan yang efektif bergantung pada sifat alami organisasi, tugas, dan bawahan. French dan Raven dalam Yukl (1989) mengajukan lima basis kekuasaan yaitu: - Kekuasaan Legitimasi: kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain karena posisinya. - Kekuasaan Imbalan: kekuasaan yang didasarkan atas kemampuan seseorang untuk memberi imbalan kepada orang lain (pengikutnya) karena kepatuhan mereka. - Kekuasaan Paksaan: kekuasaan hukuman.

Hukuman adalah segala konsekuensi tindakan yang dirasakan tidak menyenangkan bagi orang yang menerimanya. Pemberian hukuman kepada seseorang dimaksudkan juga untuk memodifikasi perilaku, menghukum perilaku yang tidak baik/merugikan organisasi dengan maksud agar berubah menjadi perilaku yang bermanfaat. - Kekuasaan Ahli. Seseorang mempunyai kekuasaan ahli jika ia memiliki keahlian khusus yang dinilai tinggi. - Kekuasaan Panutan. Banyak individu yang menyatukan diri atau dipengaruhi oleh seseorang karena gaya kepribadian atau perilaku orang yang bersangkutan. Karisma orang yang bersangkutan adalah basis kekuasaan panutan.

2. Pendekatan Perilaku. Pendekatan ini menekankan bahwa pemimpin dan manager secara nyata bekerja untuk pekerjaan dan hubungan keefektifan managerial. Studi Hundreds menguji korelasi pemimpin initiating structure dan consideration dengan kepuasan dan kinerja bawahan. Sejumlah studi menemukan hubungan antara perencanaan dan keefektifan managerial, walaupun perencanaan yang efektif biasanya tidak formal dan fleksibel daripada formal dan kaku (Carroll & Gillen, 1987; Kanter, 1983; Kotter, 1982; Yukl, Wall, & Lepsinger, 1988 dalam Yukl, 1989). Beberapa tipe perilaku managerial ditemukan berhubungan dengan keefektifan managerial.

3. Pendekatan Sifat. Pendekatan ini menekankan pada atribut personal seorang pemimpin. Penelitian sekarang mencoba untuk menghubungkan sifat dengan syarat-syarat peran yang spesifik pada perbedaan tipe posisi managerial. Penelitian McClelland dan yang lainnya menemukan kejadian bahwa pemimpin yang efektif secara luas, hirarki organisasi cenderung mempunyai kebutuhan kekuasaan yang kuat, kebutuhan untuk berprestasi yang kuat, dan relatif kebutuhan afiliasi lebih lemah. Manager yang efektif mempunyai orientasi kekuasaan bersosialisasi dengan kematangan emosi yang tinggi.
4. Pendekatan Situasional. Pendekatan ini menekankan pentingnya faktor kontekstual seperti otoritas, kebijaksanaan pemimpin, sifat alami pekerjaan yang dilakukan oleh unit pemimpin, atribut bawahan, dan sifat alami lingkungan eksternal.

Yukl juga membahas mengenai berbagai macam teori kepemimpinan seperti:

1. Teori Situasional untuk pemimpin efektif terdiri atas: - Path-Goal Theory (Evans, 1970; House, 1971; House and Mitchell, 1974) - Situational Leadership Theory. - Leader Substitutes Theory - Normative Decision Theory - LPC Contingency Theory/Least Preferred Coworker Contingency Theory - LMX Theory/Leader-Member Exchange Theory - Cognitive Resources Theory - Multiple Linkage Model - Leader-Environment-Follower Interaction Theory.

Berdasarkan Situational Theory, pengaruh perilaku pemimpin pada usaha dan kepuasan bawahan tergantung pada situasi. Terdapat empat macam perilaku pemimpin, yaitu: - Supportive Leadership - Directive Leadership - Participative Leadership - Achievement-oriented Leadership

2. Transformational dan Charismatic Leadership terdiri atas: - House's Charismatic Leadership Theory - Conger and Kanungo Charismatic Theory - Burns' Theory of

Transforming Leadership - Bass' Theory of Transformational Leadership. Yukl (1989) menyatakan adanya berbagai isu konseptual terkait dengan kepemimpinan yaitu: a. Isu terkait dengan integrasi model untuk menghasilkan model yang utuh. b. Isu terkait dengan pentingnya kepemimpinan dalam organisasi. c. Isu terkait dengan metodologi penelitian dalam kepemimpinan.

Sedangkan Barbara Karmel (1977) mengidentifikasi adanya dua masalah yang spesifik dalam studi kepemimpinan yaitu: - Definitional Confusion/Kebalauan definisi. Terdapat banyak definisi kepemimpinan. Kepemimpinan bukan konsep tunggal, tetapi ia tergantung pada apa yang menjadi tujuan penelitian. - Unrecognized Research Assumptions. Menurut Ohio State Studies, leader yang efektif itu dapat dinilai melalui dua dimensi yaitu: initiation structure dan consideration. Asumsi tentang dimensionality dari konsep leadership ini membuat konseptualisasi leadership menjadi sempit. Pfeffer (1977) menyatakan bahwa masalah-masalah dalam konsep kepemimpinan ditujukan pada: a. Kemenduaan pada definisi dan pengukuran b. Isu kepemimpinan berpengaruh pada kinerja c. Proses seleksi pemimpin. Dari beberapa studi kepemimpinan, dimensi dan definisi konsep tidak jelas. Beberapa setuju bahwa kepemimpinan berhubungan dengan pengaruh sosial, lebih banyak perselisihan paham pada dimensidimensi dasar perilaku pemimpin.

Smircich dan Morgan (1982) menyatakan kepemimpinan adalah kesadaran dalam proses dimana satu atau lebih individual menggantikan dalam usaha untuk menyusun dan mendefinisikan realitas dengan yang lain. Dalam hal ini terdapat orang yang mempunyai kewajiban atau hak untuk mendefinisikan realitas dengan yang lain. Menurut Path-Goal Theory (Evan, 1970; House, 1971; House&Mitchell, 1974 dalam Yukl, 1989) mengusulkan bahwa motivasi kinerja pemimpin lebih tinggi dengan bertindak

dalam berbagai cara yang mempengaruhi bawahan. Model kepemimpinan Locke sesuai dengan teori ini yang mana seorang pemimpin dengan alasan dan sifat-sifat serta KSAs yang dimilikinya harus membangun visi dan mengimplementasikannya. Dalam hal ini pemimpin harus bisa mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan.

Menurut Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory, 1969; 1988 dalam Yukl, 1989 mengusulkan bahwa tugas yang optimal dan hubungan perilaku bergantung pada kematangan bawahan. Dalam model Locke ini keberhasilan dalam mengimplementasikan visi ini tentu saja bergantung pada kematangan bawahan. Pfeffer (1977) menyebutkan adanya pengaruh kepemimpinan berupa: *homogeneity leaders*, *constraint behavior*, dan faktor eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Judge Timothy, Robbins Stephen P.(2012).
- Almadi, M. and Lazic, P. (2016) 'CEO incentive compensation and earnings management: The implications of institutions and governance systems', *Management Decision*. doi: 10.1108/MD-05-2016-0292
- Amir, M. T. (2019). *Perilaku organisasi*. Prenada Media.
- Amri, U., Marzuki, A., & Riyanto, S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention pada Head Office PT. Thamrin Brothers Palembang. *Jurnal Kompetitif*, 6(1), 109–128
- Argyris dalam Rangkuty. 2001. Dalam artikel 20 Pengertian Strategi Menurut Pendapat Para Ahli Terlengkap oleh Min, Mas. 2017. Pelajaran co.id.
- Bernandin, H. John dan Joice E. A., Russell (1993). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
- Bosisio, A., Berizzi, A., Amaldi, E., Bovo, C., Morotti, A., Greco, B., & Iannarelli, G. (2020). A GIS-based approach for high-level distribution networks expansion planning in normal and contingency operation considering reliability. *Electric Power Systems Research*, 190, 106684.
- Bryan, G., Karlan, D., & Nelson, S. (2010). Commitment Devices. *Annual Review of Economics*, 2(1), 671–698
- Budhiningtias Winanti, M. (2010). *Persepsi Dan Pengambilan Keputusan*.
- Buku *Perilaku Keorganisasian*, karangan : Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge edisi 16, penerbit: Salemba Empat
- Craig & Grant. 1996. Dalam artikel 20 Pengertian Strategi Menurut Pendapat Para Ahli Terlengkap oleh Min, Mas. 2017. Pelajaran co.id.

<https://www.pelajaran.co.id/2017/02/pengertian-strategi-menurut-pendapat-para-ahli-terlengkap.html>

- Drucker, P. F. (1985). *Innovation And entrepreneurship*. Harper & Row
- ell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing Organizational Commitment: Associations Among Its Affective and Cognitive Components, Personality Antecedents, and Behavioral Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 213–251.
- Farla, W., Zen, K., & Diah, Y. (2017). Karakteristik Biografis dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Individual yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 15(2), 88-95.
- Furqon, C. (2003). Hakikat komunikasi organisasi. *Hakikat Komunikasi Organisasi*, 2(15), 1-9.
- Ghayas, M. M., & Siddiqui, S. J. (2012). Impact of Job Satisfaction on Turnover Intentions in the Pharmaceutical Industry of Karachi. *South Asian Journal of Management Sciences*, 6(2), 42–49.
- Ghayas, M. M., & Siddiqui, S. J. (2012). Impact of Job Satisfaction on Turnover Intentions in the Pharmaceutical Industry of Karachi. *South Asian Journal of Management Sciences*, 6(2), 42–49
- Gitosudarmo, & Sudita. (2000). *Perilaku Keorganisasian* (Edisi Pert). Yogyakarta: Erlangga.
- Glueck & Jauch. 1989. Dalam artikel 20 Pengertian Strategi Menurut Pendapat Para Ahli Terlengkap oleh Min, Mas. 2017. Pelajaran.co.id.
- H. (2016). Strategic orientation and information technological turbulence:Contingency perspective in SMEs. *Business Process Management Journal*, 22 (2). 368-382.

- Handoko, T.Hani. 2000. Dalam Artikel 10 Definisi Manajemen Menurut Para Ahli Ekonomi oleh Rollebray. 2010. Rollebray's Blog.
- Hariandja, M. T. E. (2006). Perilaku organisasi memahami dan mengelola perilaku dalam organisasi.
- Hasibuan, M. S. . (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S.P. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, Cetakan kelimabelas. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Hsiao, H. C., Chang, J. C., & Tu, Y. L. (2012). The Influence of Hospital Organizational Culture on Organizational Commitment Among Nursing Executives. *African Journal of Business Management*, 6(44), 10888–10895.
- <https://majoo.id/solusi/detail/manajer-adalah>
- <https://manajemenmudah.blogspot.com/2016/03/persepsi-orang-membuat-penilaian-atas.html>
- <https://www.kompasiana.com/faizatunnimah/54f71d67a3331187658b45b8/tahap-perkembangan-kelompok>
- Ismail, A., & Razak, M. R. A. (2016). Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment. *Management & Marketing*, XIV(1), 26–40.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). Organizational Behavior and Management. *Professional Safety*, 40(10), 36. Retrieved from
- Jouber, H. and Fakhfakh, H. (2014) 'The association between CEO incentive rewards and earnings management: Do institutional features matter?', *EuroMed Journal of Business*. doi: 10.1108/EMJB-11-2012-0019.

- Kartika, D., & Suharnomo, S. (2016). Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal. *Diponegoro Journal of Management*, 5(2), 47-60.
- Katiandagho, C., Mandey, S. L., & Mananeke, L. (2014). Pengaruh Disiplin Kerja Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(3).
- Kaur S. G., & Mahajan, R. (2014). Employees' Organisational Commitment and Its Impact on Their Actual Turnover Behaviour Through Behavioural Intentions. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(4), 621-646.
- Konten ini telah tayang di Kompasiana.com dengan judul "Tahap Perkembangan Kelompok", Klik untuk baca:
- Kurniawan, Aris. 2019. Pengertian Strategi-Tingkat, Jenis, Bisnis, Integrasi, Umum, Para Ahli. Guru Pendidikan.com. lajaran co.id. menurut-pendapat-para-ahli-terlengkap.html
- Laurentius, L. Y. (2013). Pentingnya Aktualisasi Keterampilan Interpersonal Eksekutif Demi Menciptakan Organisasi yang Efektif. *Humaniora*, 4(2), 835-844.
- Lawasi, E. S., & Triatmanto, B. (2017). Pengaruh komunikasi, motivasi dan kerjasama tim terhadap peningkatan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(1), 47-57.
- Malik, A. (2014). Fungsi komunikasi antara guru dan siswa dalam meningkatkan kualitas pendidikan (studi kasus proses belajar mengajar pada SMP Negeri 3 Sindue). *Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 3(2), 168-173.
- Malik, A. (2014). Fungsi komunikasi antara guru dan siswa dalam meningkatkan kualitas pendidikan (studi kasus proses belajar mengajar pada SMP Negeri 3 Sindue). *Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 3(2), 168-173.

- Mangkunegara, A. A. A. P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Nani, D. A., & Vinahapsari, C. A. (2020). Efektivitas Penerapan Sistem Insentif Bagi Manajer Dan Karyawan. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 6(1), 44-54.
- Nurrohim, H., & Anatan, L. (2009). Efektivitas komunikasi dalam organisasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 8(2), 11-20.
- Oktafien, S., & Yuniarsih, T. (2018). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PNSD di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung; Studi Pada PNSD Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, 20(2), 1-16.
- Peng, G., & Turel, O. (2020). Network ties in the outside-in strategy: Contingencies of resource endowments and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 91, 373-384.
- Perilaku Organisasi Organizational Behavior .
- Pratono, A. H. (2018). "From social network to firm performance: The mediating effect of trust, selling capability and pricing capability", *Management Research Review*, Vol. 41 No. 6, pp.
- Pratono, A. H. (2018). Does firm performance increase with risk-taking behavior under information technological turbulence?: Empirical evidence from Indonesian SMEs. *The Journal of Risk Finance*, 19 No 4, pp. 361-378.
- Pratono, A. H., Darmasetiawan, N. K., Yudiarso, A., & Jeong, B. G. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning. *The Bottom Line*, Vol. 32 No 1, pp. 2-15.

- Pratono, A. H., Ratih, R. V., & Arshad, D. (2018). Does Entrepreneurial Autonomy Foster SME Growth Under Technological Turbulence? The Empirical Evidence from Indonesia. *Journal of Technology in Behavioral Science* 3, 170-178.
- Qori, H. I. L. A. (2013). Kepemimpinan karismatik versus kepemimpinan transformasional. *Jurnal Analisa*, 1(2), 70-77.
- Rivai, V., & Jauvani S, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rizkyani, R. (2022). *KOMUNIKASI PERSUASIF (FKUB) FORUM KERUKUNAN UMAT BERAGAMA DALAM PENANGANAN KONFLIK PENOLAKAN PEMBANGUNAN GEREJA HKBP (STUDI KASUS DI TALANG KELAPA PALEMBANG)* (Doctoral dissertation, UIN RADEN FATAH PALEMBANG).
- Robbins, S. P. (2008). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Mc Graw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat (Vol. 12).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited (Vol. 40).
- Sagala, S. (2012). Tantangan Dan Peluang Perilaku Organisasi Yang Efektif. -, 29-42.
- Sahangggamu, P. M., & Mandey, S. L. (2015). Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya. *Jurnal EMBA: Jurnal*
- Sai. 2014. Strategi Mengelola Keragaman Dalam Perusahaan. Solid Gold Berjangka. <http://sgold-berjangka.com/strategi-mengelola-keragaman-dalam-perusahaan/>. Semarang

Salemba Empat (Buku I Edisi 12

- Setiyanto, A. I., & Hidayati, S. N. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention. *JURNAL AKUNTANSI, EKONOMI Dan MANAJEMEN BISNIS*, 5(1), 105–110
- Shen, Y., & Chang, R. (2020). The influences of father absence on primary school children's pedestrian behaviors: The mediating effect of self-control. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 7, 100202.
- Siagian. 2004. Dalam artikel 20 Pengertian Strategi Menurut Pendapat Para Ahli Terlengkap oleh Min, Mas. 2017. Pe
- Simamora, H. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Stoner, James A.F.2006. Dalam Artikel 51 Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli Terlengkap oleh Bitar. 2018. Seputarilmu.
- Thadi, R. (2019). Proses Komunikasi Instruksional dalam Pembelajaran Vokasional. *JOEAI: Journal of Education and Instruction*, 2(1), 49-55.
- Tnay, E., Ekhsan, A., Othman, A., Siong, H. C., Lim, S., & Lim, O. (2013). The Influences of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 201–208
- Wahjono, S. I. (2022). Perilaku Organisasi Kontemporer. *Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(4).
- Weston, J. Fred, dan Copeland, Thomas E., "Manajemen Keuangan", Edisi ke 9, Binarupa Aksara, Jakarta, 1995
- Wijaya, I. S. (2013). Komunikasi interpersonal dan iklim komunikasi dalam organisasi. *Jurnal Dakwah Tabligh*, 14(1), 115-126.
- Wirawan, Sarlito, 1997, Psikologi Sosial: Psikologi Kelompok dan Psikologi Terapan, Universitas Indonesia, Jakarta

- Youcef, S., Ahmed, S. S., & Ahmed, B. (2016). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intention by the Existence of Organizational Commitment , and Intent to Stay as Intermediates Variables Using approach PLS in Sample Worker Department of Transport Saida. *Managament*, 6(6), 198–202.
- Youcef, S., Ahmed, S. S., & Ahmed, B. (2016). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intention by the Existence of Organizational Commitment , and Intent to Stay as Intermediates Variables Using approach PLS in Sample Worker Department of Transport Saida. *Managament*, 6(6), 198–202.

PROFIL PENULIS



Roy Setiawan menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) nya di Program Studi Teknik Informatika Universitas Kristen Petra pada tahun 2004. Selama menyelesaikan S1 nya, juga aktif sebagai Ketua Himpunan Mahasiswa (HIMA) Teknik Informatika periode 2002 – 2003, dan pernah dipercaya menjadi Ketua Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Universitas Kristen Petra periode 2003 – 2004. Selain itu pernah menjabat sebagai Koordinator Forum Komunikasi Lembaga Kemahasiswaan Perguruan Tinggi Kristen Indonesia. Pengalaman kepemimpinannya menjadi semakin terampil ketika mengabdikan sebagai Ketua Pengurus Daerah Departemen Pemuda dan Anak Kota Surabaya periode 2009 – 2017 di salah satu organisasi non profit. Pendidikan Magister (S2) diselesaikan di Universitas Airlangga pada Program Magister Sains Manajemen (M.SM.), dan lulus cumlaude pada saat menempuh Pendidikan Doktor (S3) di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Airlangga Surabaya tahun 2021 dengan Beasiswa Pascasarjana Dalam Negeri (BPPDN) dari Kementerian Ristekdikti Republik Indonesia. Selain pendidikan formal, juga berhasil menyelesaikan sertifikasi di bidang Human Resources and Behavior yaitu Certified Professional Human Resources (CPHR), Certified Behavioral Analyst (CBA), Certified Behavior Consultant (CBC), dan Certified International Trainer (CIT). Tulisan-tulisannya banyak dimuat di jurnal internasional bereputasi mulai dari jurnal terindeks Scopus hingga Web of Science (Wos) dengan topik-topik seputar manajemen, kepemimpinan, perilaku keorganisasian, dan teknologi, selain juga menjadi reviewer pada jurnal-jurnal Scopus. Saat ini mengabdikan sebagai dosen tetap di Program Business Management, School of Business and Management, Universitas Kristen Petra Surabaya, juga mengajar di Program Studi

Magister Manajemen, serta pernah menjabat sebagai Ketua Program Business Management serta Kepala Laboratorium Leadership. Saat ini terdaftar sebagai anggota Insan Doktor Ekonomi Indonesia (IDEI) dan Forum Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi (FAME).