



PERILAKU ORGANISASI

**DR. dr. Hj. Andi Indahwaty Sidin, S,ked, MHSM.
Rhptyalyani Herno Della, ST., M.Eng.**

PERILAKU ORGANISASI

Penulis : DR. dr. Hj. Andi Indahwaty Sidin, S,ked, MHSM.
Rhapyalyani Herno Della, ST., M.Eng.

ISBN : 978-623-329-090-6

Copyright © Februari 2021

Ukuran: 15.5 cm X 23 cm; Hal: viii + 138

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Penata Isi : Annuha Zarkasyi
Desainer Sampul : Ahmad Ariyanto

Cetakan I, Februari 2021

Diterbitkan pertama kali oleh **Literasi Nusantara**

Perum Paradiso Kav. A1 Junrejo - Batu

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: penerbitlitnus@gmail.com

Web: www.penerbitlitnus.co.id

Anggota IKAPI No. 209/JTI/2018

Didistribusikan oleh CV. Literasi Nusantara Abadi

Jl. Sumedang No. 319, Cepokomulyo, Kepanjen, Malang. 65163

Telp : +6282233992061

Email: redaksiliterasinusantara@gmail.com

Prakata

Perilaku organisasi merupakan ilmu yang mempelajari tentang perilaku individu dalam organisasi atau kelompok tertentu. Karakteristik individu itu perlu dipahami dalam perilaku organisasi. Sebab, perilaku individu merupakan fungsi dari interaksi antara seseorang atau individu dengan lingkungannya yang dipengaruhi oleh lingkungan sebagai tempat berinteraksinya.

Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama secara berkelanjutan di unit sosial, seperti perusahaan manufaktur dan layanan, sekolah, rumah sakit, unit militer, departemen kepolisian, organisasi sukarelawan, pemerintah lokal, provinsi, dan federal agensi. Secara singkat, organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja sama dalam pembagian kerja untuk mencapai tujuan bersama dalam pembagian kerja untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi dibatasi oleh sistem interaksi sosial terstruktur yang menunjukkan hubungan otoritas, sistem komunikasi, dan penggunaan insentif. Mereka biasanya memiliki beberapa bentuk hierarki, curam atau dangkal. Organisasi tersebut memiliki status hukum formal dan diakui oleh pemerintah negara bagian dan federal.

Dalam implementasinya, pemahaman tentang perilaku organisasi sangatlah penting. Bagaimanapun, banyak hal terjadi dalam organisasi karena pekerjaan individu dan tim membuat sesuatu terjadi. Seperti yang diperlihatkan oleh sub judul bab ini, orang-orang membuat perbedaan. Dengan pemahaman tentang dinamika perilaku manusia dalam organisasi, manajer sepenuhnya siap untuk memobilisasi sumber daya manusia dan menggunakan berbagai talenta untuk menerapkan strategi terbaik guna mencapai misi dan tujuan organisasi.

Keragaman dalam organisasi mengakui bahwa orang itu unik dan bahwa setiap orang berbeda dalam berbagai cara yang terlihat dan tidak terlihat. Keragaman adalah faktor apa pun yang membedakan satu individu dari yang lain, yaitu, faktor apa pun yang membuat dua atau lebih individu berbeda. Perbedaan tersebut sering ditemukan pada ras, etnis, serta latar belakang sosial ekonomi, geografis, dan akademis atau profesional.

Dalam konteks ini, motivasi adalah kekuatan yang mendorong individu untuk melakukan sesuatu dalam mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan. Motivasi kerja merupakan salah satu jenis tekanan psikologis dalam diri individu sebagai penentu arah perilakunya dalam organisasi, tingkat usahanya, dan kemampuannya dalam merespon hambatan.

Buku *Perilaku Organisasi* mencakup kajian-kajian yang konsentrasi pada konsep dasar organisasi hingga struktur dan perubahan dalam organisasi. Semoga dapat memperkaya wawasan pembaca.

Februari, 2021

Penulis

Daftar Isi

Prakata iii

Daftar Isi v

BAB I

Konsep Dasar Perilaku Organisasi..... 1

A. Definisi Perilaku 1

B. Definisi Organisasi..... 2

C. Sejarah Perkembangan Ilmu Perilaku Organisasi .. 3

D. Ruang Lingkup Kajian Perilaku Organisasi..... 8

E. Tujuan Memahami Perilaku Organisasi..... 11

BAB II

**Dasar-Dasar Perilaku Individu dalam
Organisasi..... 13**

A. Definisi..... 13

B. Kepribadian..... 14

C. Nilai-Nilai Individu..... 18

D. Sikap Kerja 19

BAB III

Keberagaman dalam Organisasi	27
A. Perbedaan Usia, Gender, Etnis, dan Agama	27
B. Intelektual dan Disiplin Keilmuan.....	30
C. Menjaga Keharmonisan dalam Organisasi.....	34

BAB IV

Pentingnya Motivasi dalam Organisasi	37
A. Teori Motivasi.....	37
B. Penerapan dalam Organisasi	43

BAB V

Tim dan Kelompok dalam Organisasi.....	47
A. Membentuk Tim	47
B. Tipe-Tipe Tim	52
C. Perbedaan Kelompok dan Tim.....	54
D. Mengubah Individualisme Menjadi Tim	57

BAB VI

Kreativitas dan Komitmen Organisasi	59
A. Kreativitas dan Inovasi	59
B. Komitmen	67
C. Hubungan antara Kreatifitas dan Inovasi Dengan Komitmen Organisasi.....	71

BAB VII

Komunikasi Organisasi	75
A. Komunikasi	75
B. Proses Komunikasi.....	76

C. Komunikasi Efektif Membentuk Organisasi Yang Sukses.....	81
---	----

BAB VIII

Budaya Kerja.....	85
--------------------------	-----------

A. Budaya Kerja	85
B. Mengembangkan Budaya Kerja	93

BAB IX

Pengambilan Keputusan	99
------------------------------------	-----------

A. Pengambilan Keputusan.....	99
B. Tipe-tipe Keputusan	100
C. Proses Pengambilan Keputusan	104

BAB X

Struktur dan Perubahan Organisasi.....	111
---	------------

A. Struktur Organisasi.....	111
B. Perubahan Organisasi.....	118

Daftar Pustaka	127
-----------------------------	------------

Biografi Penulis	133
-------------------------------	------------

1. DR. dr. Hj. Andi Indahwaty Sidin, S,ked, MHSM.	133
2. Rhapsalyani Herno Della, ST., M.Eng.	136

BAB I

Konsep Dasar Perilaku Organisasi

A. Definisi Perilaku

Menurut Wikipedia, perilaku adalah tindakan atau gerakan bahasa tubuh yang dilakukan oleh individu, organism, system dalam hubungan mereka dengan lingkungannya yang melibatkan system lain dan organism disekitar mereka. Definisi lain menjelaskan bahwa perilaku adalah tingkah laku, cara mengekspresikan tingkah laku manusia, dan merupakan hasil gabungan dari anatomi, perkembangan fisik dan psikologis. Pola tingkah laku setiap orang bisa saja berbeda, namun proses terjadinya sangat menentukan bagi semua individu, yaitu terjadi karena disebabkan oleh sasaran, digerakkan dan ditampilkan kepada sasaran. Perilaku dipengaruhi sikap seseorang pada tujuannya dan ekspektasi dari lingkungan sosial perilaku, norma subjektif, dan kemampuannya untuk melakukan perilaku, yaitu penilaian diri atas perilaku tersebut (Kast dan Rosenweig, 1995; Vandeban dan Hawkins, 1999).

Pada dasarnya, wujud tingkah laku dapat dilihat dari sikap, tingkah laku, pengetahuan dan motivasi. Bloom (1956) membagi perilaku menjadi tiga jenis, yaitu perilaku kognitif, perilaku afektif, dan gerakan mental. Sedangkan para ahli lainnya menyebutnya menjadi pengetahuan, sikap, dan perilaku. Dari perspektif respon terhadap rangsangan, perilaku dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Perilaku tertutup

Tanggapan seseorang terhadap bentuk rangsangan yang tertutup atau rahasia. Respon atau reaksi terhadap stimulus ini masih sebatas perhatian, persepsi, pengetahuan/kesadaran, dan lain-lain belum dapat secara jelas mengamati sikap yang terjadi.

2. Perilaku terbuka

Respon seseorang terhadap rangsangan, baik berupa perilaku nyata maupun terbuka. Respon terhadap stimulus tersebut terlihat jelas dalam bentuk tindakan atau latihan.

B. Definisi Organisasi

Suatu organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berpartisipasi untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbin (2001), organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama secara berkelanjutan di unit sosial, seperti perusahaan manufaktur dan layanan, sekolah, rumah sakit, unit militer, departemen kepolisian, organisasi sukarelawan, pemerintah lokal, provinsi, dan federal agensi. Secara singkat, organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja sama dalam pembagian kerja untuk mencapai tujuan bersama dalam pembagian kerja untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi dibatasi oleh sistem interaksi sosial terstruktur yang menunjukkan hubungan otoritas, sistem komunikasi, dan penggunaan insentif. Mereka biasanya memiliki beberapa bentuk hierarki, curam atau dangkal. Organisasi tersebut memiliki status hukum formal dan diakui oleh pemerintah negara bagian dan federal. Contoh organisasi termasuk bisnis, rumah sakit, universitas, toko ritel, dan penjara (Champoux, 2017).

Seorang psikolog keorganisasian Edgar H. Schein dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* (2010), berpendapat bahwa organisasi memiliki empat macam ciri atau karakteristik sebagai berikut.

1. Koordinasi upaya

Para individu yang bekerja sama dan mengoordinasi upaya mental atau fisiknya dapat mencapai banyak hal yang hebat dan menakjubkan. Contohnya piramida-piramida di Mesir, tembok besar di RRC. Koordinasi upaya memperbesar kontribusi-kontribusi individual.

2. Tujuan umum bersama

Koordinasi upaya tidak mungkin terjadi, kecuali apabila pihak yang telah bersatu, mencapai persetujuan untuk berupaya mencapai sesuatu yang merupakan kepentingan bersama. Sebuah tujuan umum bersama memberikan anggota organisasi sebuah rangsangan untuk bertindak.

3. Pembagian kerja

Adanya pembagian tugas kompleks menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terspesialisasi dan terstruktur, maka suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber-sumber daya manusianya secara efisien. Pembagian kerja memungkinkan para anggota-anggota organisasi menjadi lebih terampil dan mampu karena tugas-tugas terspesialisasi dilaksanakan berulang-ulang.

4. Hierarki otoritas

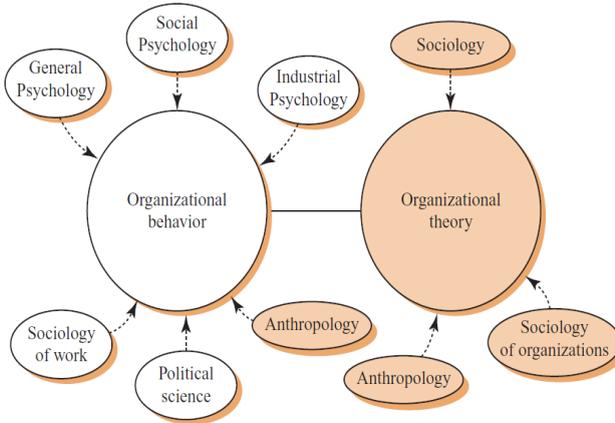
Pencapaian tujuan secara kolektif formal dapat dilakukan dengan memberikan otoritas kepada seseorang yang telah dipilih untuk melaksanakan suatu kegiatan. Tujuannya agar hasil yang ingin dicapai dapat terlaksanakan secara efektif dan efisien.

Mengingat tujuan dan tugasnya, organisasi akan mencari strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Semua organisasi membutuhkan strategi yang baik. Tetapi strategi saja tidak menjamin kesuksesan. Hanya pemilihan dan implementasi strategi yang tepat yang dapat mencapai kinerja tinggi yang berkelanjutan.

Dalam implementasinya pemahaman tentang perilaku organisasi sangatlah penting. Bagaimanapun, banyak hal terjadi dalam organisasi karena pekerjaan individu dan tim membuat sesuatu terjadi. Seperti yang diperlihatkan oleh sub judul bab ini, orang-orang membuat perbedaan. Dengan pemahaman tentang dinamika perilaku manusia dalam organisasi, manajer sepenuhnya siap untuk memobilisasi sumber daya manusia dan menggunakan berbagai talenta untuk menerapkan strategi terbaik guna mencapai misi dan tujuan organisasi.

Perilaku organisasi dan teori organisasi adalah dua disiplin ilmu yang berspesialisasi dalam ilmu sosial dan perilaku organisasi. Perilaku organisasi berfokus pada perilaku, sikap dan kinerja orang-orang dalam organisasi. Teori organisasi berfokus

pada desain dan struktur organisasi.



Gambar 1.1 Perilaku Organisasi dan Teori Organisasi (Champoux, 2010)

Gambar diatas, menghubungkan perilaku organisasi dengan teori organisasi melalui garis yang solid, yang menunjukkan bahwa tidak ada satu bidang penelitian yang dapat mengabaikan bidang lain. Karena perilaku terjadi dalam desain organisasi tertentu. Demikian pula, manusia merancang organisasi dan menanamkannya dalam sistem perilaku yang sangat memengaruhi perilaku mereka. Beberapa disiplin ilmu sosial dan perilaku berkontribusi pada perilaku organisasi dan teori organisasi. Perilaku organisasi mengacu pada teori dan konsep dari berbagai cabang ilmu psikologi, antropologi, ilmu politik, dan sosiologi kerja. Informasi tentang proses psikologis manusia dapat mempengaruhi perilaku organisasi dari disiplin ilmu psikologi. Misalnya, psikologi telah menyumbangkan banyak pengetahuan untuk motivasi manusia. Hal ini menunjukkan bagaimana sistem penghargaan mempengaruhi perilaku dan kinerja seseorang dalam organisasi.

Antropologi, ilmu politik, dan sosiologi kerja memberikan perspektif, teori dan Konsep tentang perilaku organisasi. Antropologi menekankan pentingnya sistem budaya manusia. Ini juga memberikan beberapa alat analisis untuk mempelajari perilaku organisasi, salah satunya akan diperkenalkan nanti di bab ini. Politik merupakan bagian dari fondasi perilaku politik dalam organisasi penelitian. Sosiologi kerja menekankan pada

status sosial dan hubungan sosial di lingkungan kerja. Disiplin teori organisasi didedikasikan untuk memahami desain organisasi yang ada, menentukan cara desain ulang organisasi dan bentuk alternatif desain organisasi. Sosiologi memberikan teori dan konsep tentang sistem sosial dan hubungannya. Sosiologi organisasi adalah inti dari teori organisasi dan bagian khusus dari sosiologi, fokusnya adalah memperlakukan organisasi sebagai sistem sosial. Teori dan konsep antropologi tentang masyarakat secara keseluruhan juga berkontribusi pada teori organisasi.

C. Sejarah Perkembangan Ilmu Perilaku Organisasi

Borkowski & Meese, (2020) mengemukakan sejarah Perilaku Organisasi Asal usul OB dapat ditemukan dalam gerakan manajemen perilaku hubungan manusia, yang merupakan tanggapan terhadap metode manajemen tradisional atau klasik di tahun 1920-an. Dimulai pada akhir 1700-an, revolusi industri menjadi kekuatan pendorong bagi perkembangan pabrik-pabrik besar yang mempekerjakan banyak pekerja. Manajer pada saat itu khawatir tentang bagaimana merancang dan mengelola pekerjaan untuk meningkatkan produktivitas dan membantu organisasi mencapai efisiensi maksimum " (Daft, 2004). McShane dan Glinow (2008) menunjukkan bahwa perilaku organisasi di masa lalu terjebak dalam persepsi prinsip universal yang berlaku untuk semua organisasi. Bagi ilmuwan, prinsip umum dapat memberikan model yang dapat diterapkan pada semua situasi. Bagi manajer, ada prinsip umum yang bisa mempersiapkan prinsip yang berlaku di semua situasi. Penulis perilaku organisasi pertama yang mengembangkan prinsip-prinsip umum organisasi adalah Weber (Weber, 1969). Weber dikenal sebagai representasi dari proses organisasi klasik, yang menekankan pada penggunaan struktur birokrasi yang tinggi di semua organisasi.

Namun, sebagian besar manajer menemukan dan menyadari bahwa praktik dalam organisasi tidaklah sederhana, dan menolak prinsip dan teori yang berlaku secara universal untuk semua situasi. Kontribusi penting yang dibuat oleh manajer dan ilmuwan di bidang perilaku organisasi adalah munculnya konsep yang disebut "pendekatan kontingensi atau pendekatan situasional". Pendekatan ini ditujukan untuk mengembangkan perilaku manajerial yang paling sesuai untuk situasi tertentu dan karakteristik orang yang terlibat. Dengan memperhatikan dan menimbang variabel yang relevan dalam situasi tertentu, manajer

dapat merumuskan tindakan paling tepat yang diperlukan untuk mencapai atau mencapai tujuan. Manajer harus dapat menggunakan metode kontingensi untuk mengidentifikasi situasi tertentu.

Meskipun asal mula penelitian perilaku organisasi dapat ditelusuri kembali ke Max Weber dan studi organisasi sebelumnya, umumnya dianggap sebagai disiplin ilmu, dimulai dengan manajemen ilmiah pada tahun 1890-an, dan Taylorisme mewakili puncak disiplin tersebut. Oleh karena itu, Fredrick Winslow Taylor yang memperkenalkan penggunaan sistematis dari penetapan tujuan dan penghargaan untuk memotivasi karyawan, yang dapat dianggap sebagai titik awal dari disiplin perilaku organisasi.

Pada 1920-an, Elton Mayo, seorang profesor Harvard kelahiran Australia dan rekan-rekannya melakukan penelitian produktivitas di pabrik Hawthorne milik Western Electric. Dalam penelitian kontemporer, fokus penelitian organisasi telah bergeser ke analisis tentang bagaimana faktor manusia dan psikologi mempengaruhi organisasi. Pergeseran fokus penelitian organisasi disebut efek Hawthorne. Gerakan interpersonal berfokus pada pencapaian tim, motivasi, dan tujuan pribadi dalam organisasi. Chester Barnard, Henri Fayol, Mary Parker Follett, Frederick Herzberg, Abraham Penelitian yang dilakukan oleh para sarjana terkenal seperti Abraham Mas Low, David Mc Cellan dan Victor Vroom telah memberikan kontribusi terhadap perkembangan perilaku organisasi, sebagai kontribusi suatu disiplin ilmu.

Pada 1960-an dan 1970-an, bidang ini sangat dipengaruhi oleh psikologi sosial, dan penelitian akademis difokuskan pada penelitian kuantitatif. Perkembangan organisasi yang eksplosif, rasionalitas terbatas, organisasi informal, teori kontingensi, ketergantungan sumber daya, teori kelembagaan dan teori ekologi populasi telah berkontribusi pada studi tentang perilaku organisasi.

Berikut adalah perkembangan sejarah perilaku organisasi dalam berbagai konsep sejarah.

1. Revolusi industry

Baru sejak Revolusi Industri abad kesembilan belas jumlah individu yang relatif besar telah diminta untuk bekerja sama dalam hubungan manajer-bawahan. Sebelumnya, banyak

organisasi besar yang memang ada, adalah organisasi militer di mana otoritas pemimpinnya paling tinggi dan praktis tidak perlu dipertanyakan, karena keanggotaannya tidak sukarela.

2. Manajemen Ilmiah

Taylor memulai manajemen ilmiah dalam studi waktu dan geraknya di Midvale Steel Company pada awal 1900-an. Sebagai seorang insinyur industri, dia memperhatikan efisiensi dalam pekerjaan tenaga kerja manual dan percaya bahwa dengan mempelajari secara ilmiah gerakan spesifik yang membentuk keseluruhan pekerjaan, metode yang lebih rasional, obyektif dan efektif untuk melakukan pekerjaan dapat ditentukan.

Ditambah dengan pendekatan manajemen yang logis, rasional, dan mirip rekayasa oleh Taylor adalah teori sederhana tentang perilaku manusia: orang terutama termotivasi oleh penghargaan ekonomi dan mengambil arahan dengan baik jika ditawarkan kesempatan untuk memperbaiki posisi ekonomi mereka. Sederhananya, teori Taylor menyatakan bahwa:

- a. Pekerjaan fisik dapat dipelajari secara ilmiah untuk menentukan metode optimal dalam melakukan suatu pekerjaan.
- b. Di sana, para pekerja dapat dibuat lebih efisien dengan diberi resep tentang bagaimana mereka akan melakukan pekerjaan mereka.
- c. Pekerja akan bersedia untuk mematuhi resep ini jika dibayar atas dasar "*differential piece work*".

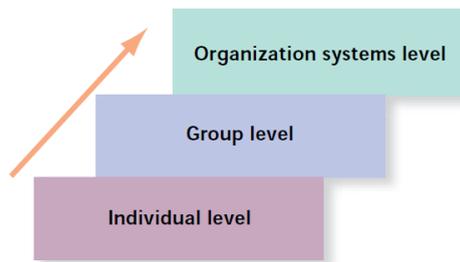
3. Gerakan Hubungan Manusia

Langkah besar kedua menuju teori perilaku organisasi saat ini adalah gerakan hubungan manusia, yang dimulai pada tahun 1930-an dan berlanjut dalam berbagai bentuk hingga 1950-an. Praktik manajemen yang sangat menekankan pada kerja sama dan moral karyawan dapat diklasifikasikan sebagai hubungan antarpribadi. Raymond Mills menunjukkan bahwa metode hubungan antarpribadi hanya untuk memperlakukan orang sebagai manusia (bukan mesin dalam proses produksi), mengenali rasa memiliki, dan mendengarkan dan memperhatikan keluhan mereka dan melibatkan mereka dirasa penting. Keputusan tertentu tentang kondisi dan masalah kerja; aspek lain, maka semangat

kerja pasti akan meningkat, dan pekerja akan bekerja sama dengan manajemen untuk mencapai produksi yang baik.

D. Ruang Lingkup Kajian Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi atau *Organizational Behavior* merupakan bidang kajian penelitian yang bertujuan untuk mempelajari pengaruh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Sebuah bidang profesional yang unik dengan basis pengetahuan yang sama. Perilaku organisasi mempelajari tiga determinan perilaku dalam organisasi: individu, kelompok, dan struktur. Penerapan pengetahuan tentang pengaruh individu, kelompok, dan struktur pada perilaku dilakukan untuk memungkinkan organisasi bekerja lebih efektif.



Gambar 1.2 Tiga Determinan Perilaku Stephen Robbins (2013)

1. Individu

Pada tingkat individu, manajer dan karyawan perlu belajar bagaimana bekerja dengan orang-orang yang mungkin berbeda dari diri mereka sendiri dalam berbagai dimensi, termasuk kepribadian, persepsi, nilai, dan sikap. Individu juga memiliki tingkat kepuasan dan motivasi kerja yang berbeda, dan ini mempengaruhi cara manajer mengelola karyawan. Lebih banyak organisasi mengharapkan karyawan untuk diberdayakan dan mengambil lebih banyak tanggung jawab daripada sebelumnya. Harapan ini menuntut baik manajer maupun karyawan.

Di tingkat individu, organisasi akan menghadapi karyawan yang memiliki karakteristik berbeda. Oleh karena itu perlu mempertimbangkan cara untuk lebih memahami

dan memanfaatkan perbedaan tersebut. Karena karyawan menjadi lebih sinis dengan atasan mereka, kepuasan kerja dan motivasi telah menjadi masalah penting dalam organisasi saat ini. Karyawan juga dihadapkan pada tren menuju tempat kerja yang diberdayakan. Mungkin tantangan terbesar yang dihadapi individu (dan organisasi) adalah bagaimana berperilaku etis.

2. Kelompok

Di tingkat kelompok, individu semakin diharapkan untuk bekerja dalam tim, yang berarti mereka perlu melakukannya secara efektif. Karyawan diharapkan memiliki keterampilan interpersonal yang baik. Tempat kerja sekarang terdiri dari orang-orang dari berbagai latar belakang, membutuhkan kemampuan yang lebih besar untuk memahami mereka yang berbeda dari diri kita sendiri.

Perilaku orang-orang dalam kelompok lebih dari sekadar jumlah total semua individu yang bertindak dengan caranya sendiri. Tingkah laku orang saat berada dalam kelompok berbeda dengan tingkah lakunya saat sendirian. Oleh karena itu, langkah selanjutnya dalam mengembangkan pemahaman tentang perilaku organisasi adalah studi tentang perilaku kelompok. Kebanyakan individu berinteraksi dengan orang lain selama hari kerja. Hal ini dapat menyebabkan kebutuhan akan keterampilan interpersonal yang lebih besar. Tempat kerja juga terdiri dari orang-orang dari berbagai latar belakang. Jadi, orang-orang dari budaya yang berbeda merupakan hal penting untuk mempelajari cara bekerjanya.

3. Organisasi Sistem

OB menjadi lebih kompleks ketika kita beralih ke analisis tingkat organisasi. Sebagaimana kelompok bukanlah jumlah total individu, demikian juga organisasi bukanlah jumlah total individu dan kelompok. Ada lebih banyak faktor yang saling berinteraksi yang membatasi perilaku individu dan kelompok. Sebuah organisasi atau kelompok menjadi produktif jika mencapai tujuannya dan melakukannya dengan mentransfer input (tenaga kerja dan bahan mentah) ke output (barang jadi atau jasa) dengan biaya terendah. Produktifitas menyiratkan perhatian untuk keefektifan (mencapai tujuan) dan efisiensi (mengawasi biaya).

Seorang pakar manajemen Peter Drucker, menyatakan bahwa efektivitas adalah “melakukan hal yang benar”, sedangkan efisiensi adalah “melakukan sesuatu dengan benar”. Misalnya, rumah sakit akan efektif jika berhasil memenuhi kebutuhan pasiennya. Efisien bila dapat melakukannya dengan biaya rendah. Jika rumah sakit berhasil mencapai output yang lebih tinggi dari staf saat ini, dengan mengurangi jumlah hari rata-rata seorang pasien dikurung di tempat tidur, atau dengan meningkatkan jumlah kontak staf (pasien per hari). Maka dapat dikatakan bahwa rumah sakit telah memperoleh efisiensi produktif

Setiap tim membutuhkan lebih banyak pengawasan daripada yang dapat diberikan manajer saat mencoba mengelola tiga tim, yang menurunkan produktivitas setiap tim. Ketika mempelajari perilaku organisasi, dilakukan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan dan efisiensi individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan.

McShane dan Glinow (2008) menunjukkan bahwa ketika mempelajari perilaku organisasi, perhatian difokuskan pada tiga karakteristik: perilaku, struktur, dan proses.

1. Perilaku

Karakteristik pertama dari mempelajari perilaku organisasi adalah perilaku. Fokus perilaku organisasi adalah perilaku individu di dalam organisasi. Untuk dapat memahami perilaku organisasi, seseorang harus dapat memahami perilaku individu dalam organisasi tersebut. Tujuan utama mempelajari perilaku organisasi adalah untuk dapat memahami dan menjelaskan peristiwa yang terjadi dalam organisasi. Oleh karena itu, kita dapat mengembangkan cara berfikir tentang kejadian di lingkungan organisasi. Tidaklah cukup memahami perilaku yang terjadi di dalam organisasi, karena harus memprediksi peristiwa tersebut.

Setelah memahami perilaku-perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka tujuan kedua mempelajari perilaku organisasi adalah, kita harus mampu untuk meramalkan dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi. Jika kita menjumpai pola kejadian yang berulang-ulang dalam organisasi, kita tentu ingin mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan faktor-faktor kelemahan yang menyebabkan faktor tertentu terjadi. Hal ini penting karena

dengan demikian kita akan dapat meramalkan apa yang akan terjadi dikemudian hari jika kondisi yang sama muncul, sehingga membuat lingkungan kita menjadi lebih stabil.

Selain itu, tujuan terpenting ketiga dari mempelajari perilaku organisasi adalah untuk mengontrol perilaku dalam organisasi. Jika manajer/pimpinan organisasi dapat memahami dan menjelaskan dengan cermat perilaku yang terjadi dalam organisasi, maka ia akan mampu menciptakan situasi yang menghasilkan perilaku yang diinginkan dan mengurangi perilaku buruk. Saat ini, kemampuan kita untuk mengontrol etika dan perilaku organisasi merupakan masalah penting.

2. Struktur

Karakteristik kedua dari mempelajari perilaku organisasi adalah struktur organisasi dan kelompok. Struktur tersebut berkaitan dengan hubungan permanen dalam organisasi, cara desain pekerjaan dalam organisasi, dan cara pengaturan pekerjaan dalam organisasi. Struktur organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku organisasi atau personelnya dan efektivitas organisasi.

3. Proses

Ciri ketiga dari perilaku organisasi adalah proses organisasi. Proses organisasi berkaitan dengan interaksi antar anggota organisasi. Proses organisasi meliputi komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kekuasaan. Salah satu pertimbangan utama dalam merancang struktur organisasi yang efektif adalah agar proses tersebut dapat dijalankan secara efisien.

E. Tujuan Memahami Perilaku Organisasi

Menurut Robbins (2013), dari sudut pandang manajemen, mengetahui perilaku organisasi dapat membantu organisasi mengelola karyawan dengan baik. Hal ini membuat karyawan memiliki komitmen organisasi yang lebih besar. Dari sudut pandang individu, mengetahui perilaku organisasi dapat membantu organisasi memahami fungsi dari tempat kerjanya. Perilaku organisasi dapat membantu organisasi memahami cara berurusan dengan orang lain apabila memutuskan untuk memulai bisnis sendiri.

Pengelolaan yang baik pada karyawan, dapat meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi dan menghasilkan komitmen organisasi yang lebih besar. Jenis komitmen ini sering juga disebut dengan komitmen afektif, yang menggambarkan kekuatan keterikatan emosional seseorang, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi melampaui perilaku yang diharapkan untuk memberikan layanan ekstra, wawasan ekstra, atau apa pun yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Ada beberapa kekhawatiran bahwa komitmen organisasi yang ekstrim dapat berdampak negatif, di mana karyawan dengan komitmen organisasi yang kuat dapat berperilaku tidak etis untuk melindungi organisasi. Namun, kekhawatiran ini seharusnya tidak menjadi alasan untuk menghindari komitmen yang mendorong. Salah satu manfaat memiliki karyawan yang berkomitmen adalah bahwa mereka kurang tahan terhadap perubahan ketika organisasi perlu melakukan perubahan.

Memahami perilaku organisasi menjadi penting karena keterkaitannya dengan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja yang dapat memberikan kontribusi lebih tinggi dalam organisasi. Vecchio (2006) mengemukakan alasan pentingnya mempelajari perilaku organisasi, yaitu:

1. *Practical Application*

Memahami perilaku organisasi memiliki manfaat yang berkaitan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi dalam mengatasi masalah, seleksi pekerjaan yang tepat dan sesuai, peningkatan kinerja dan sebagainya.

2. *Personal Growth*

Perilaku organisasi mengajarkan individu dalam memahami individu lainnya terkait pengetahuan diri dan wawasan diri yang lebih besar. Adanya pemahaman terhadap diri orang lain, menjadikan atasan dapat menilai hal-hal yang diperlukan karyawannya untuk mengembangkan dirinya, sehingga kontribusi kinerja dalam organisasi tersebut dapat meningkat.

3. *Increased Knowledge*

Dengan mempelajari perilaku organisasi, seorang individu mampu berpikir kritis yang akan bermanfaat dalam analisa masalah pekerjaan maupun personal itu sendiri.

BAB II

Dasar-Dasar Perilaku Individu dalam Organisasi

A. Definisi

Perilaku organisasi adalah ilmu yang mempelajari tentang perilaku individu dalam organisasi atau kelompok tertentu, yang disebabkan oleh pengaruh organisasi terhadap manusia, begitu pula sebaliknya (Suryani, 2019). Sebagai individu yang mendukung organisasi, diperlukan untuk memahami karakteristik individu itu sendiri dalam perilaku organisasi. Perilaku individu merupakan fungsi dari interaksi antara seseorang atau individu dengan lingkungannya. Perilaku individu dipengaruhi oleh lingkungan sebagai tempat berinteraksinya. Setiap lingkungan tentu mempunyai ciri khas terhadap perilaku individu yang ada didalam organisasi (Wijaya, 2017).

Menurut Robbins (2001), perbedaan individu terletak pada individu-individu itu sendiri yang dalam memasuki sebuah kelompok dan organisasi memiliki karakteristik tertentu yang mempengaruhi perilakunya. Perbedaan yang dimaksud adalah karakteristik kepribadian, persepsi, nilai, dan sikap. Ciri-ciri ini pada dasarnya utuh ketika seseorang bergabung dengan sebuah organisasi, sebagian besar hanya membawa sedikit perubahan atas kinerjanya dalam organisasi. Namun individu tersebut memiliki dampak yang sangat nyata terhadap perilakunya. Sehingga diperoleh kesimpulan bahwa persepsi, kepribadian,

nilai, dan sikap memberikan dampak terhadap perilaku individu.

Individu membawa kemampuan organisasi, keyakinan pribadi, kebutuhan dan harapan, serta pengalaman masa lalu ke organisasi. Hal ini merupakan ciri-ciri seorang individu ketika memasuki lingkungan baru seperti dalam organisasi atau lingkungan lain. Organisasi yang juga merupakan lingkungan pribadi juga memiliki karakteristik. Ciri-ciri organisasi ini antara lain: keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian dan lain sebagainya.

Dasar-dasar perilaku individu dalam organisasi penting diketahui dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan mengetahui karakteristik yang dimiliki oleh masing-masing individu. Karakteristik yang dimaksud diantaranya adalah karakteristik biografis (usia, jenis kelamin, status perkawinan, masa kerja), kemampuan intelektual, kemampuan fisik dan kepribadian dari individu.

B. Kepribadian

Perilaku organisasi mampu mengenali perbedaan terhadap individu. Hal ini bermanfaat dalam melihat nilai dari karyawan yang terdiversifikasi, sehingga mampu menarik perhatian pada praktik yang mungkin perlu diubah saat mengelola dan bekerja di berbagai negara. Pemberdayaan karyawan dilakukan dengan memperlihatkan kepada manajer tentang perancangan dan pengimplementasian rencana terhadap perubahan. Hal ini dapat membantu meningkatkan kualitas dan produktivitas karyawan. Sehingga karyawan sebagai individu memiliki wawasan khusus untuk meningkatkan keterampilannya dalam organisasi (Robbins, 2001).

Champoux (2010), mengemukakan bahwa kepribadian diartikan sebagai sekumpulan sifat, karakteristik, dan kecenderungan dari seseorang. Kepribadian biasanya menjadi dewasa dan stabil pada usia 30 tahun. Faktor kompleks yang membentuk kepribadian seseorang memengaruhi cara orang tersebut menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berbeda. Pikirkan kepribadian sebagai bagian yang saling berhubungan secara dinamis yang bertindak sebagai beberapa penentu perilaku manusia yang kompleks.

Setiap teori kepribadian membuat asumsi berbeda tentang kepribadian manusia dan menawarkan perspektif berbeda tentang bagaimana kepribadian berkembang.

1. Teori kognitif

Menggambarkan individu yang mengembangkan pola berpikir mereka saat hidup mereka terungkap. Pola berpikir seseorang mempengaruhi cara orang tersebut menafsirkan dan menginternalisasi peristiwa kehidupan. Individu bergerak melalui serangkaian tahapan perkembangan kognitif. Tahapannya dimulai segera setelah lahir dengan perilaku refleksif bayi dan berlanjut melalui cara persepsi dan interpretasi peristiwa yang semakin kompleks di lingkungan anak. Kelas teori kepribadian ini memandang seorang anak tidak didorong oleh naluri atau tanpa disadari dibentuk oleh pengaruh lingkungan. Anak-anak penasaran dan aktif menjelajahi dunia sosialnya untuk memahaminya. Mereka menanggapi lingkungan mereka sesuai dengan cara mereka memahami dan menafsirkan fitur lingkungan mereka. Dua anak di lingkungan yang sama dapat menafsirkan dan bereaksi secara berbeda.

2. Teori belajar

Kepribadian telah muncul dalam beberapa bentuk sejak awal 1900-an. Versi paling awal mengasumsikan seorang anak adalah selembar kertas kosong, hampir seluruhnya dibentuk oleh lingkungan sosial. Naluri tidak berperan dalam teori-teori ini. Kebutuhan untuk memenuhi serangkaian keadaan internal, atau dorongan, termotivasi perilaku individu lainnya. Seseorang mempelajari perilaku dari interaksi sosial dengan orang lain. Anak kecil mempelajari perilaku yang dapat diterima selama sosialisasi keluarga awal. Orang dewasa terus-menerus berinteraksi dalam lingkungan sosial yang berbeda dan dengan orang yang berbeda. Ketika perilaku menjadi stabil, itu membentuk kualitas dasar kepribadian individu. Beberapa teori pembelajaran memandang perkembangan kepribadian sebagai proses berkelanjutan dari lahir sampai mati. Keunikan setiap kepribadian mengikuti variabilitas dalam pengalaman sosial setiap orang.

3. Teori pembelajaran operator

Menawarkan pandangan lain tentang pembelajaran sosial. Orang mempelajari perilaku karena rangsangan eksternal memperkuat perilaku tersebut. Penguatan meningkatkan kemungkinan perilaku di masa depan. Penerapan penguat yang tepat mengembangkan pola perilaku lengkap, yang membentuk pola perilaku kepribadian individu.

4. Teori pembelajaran sosial kognitif

Menerima peran penguatan, tetapi melihat perilaku sebagian besar dipelajari melalui observasi. Orang belajar dengan mengamati perilaku dan konsekuensinya, bukan dengan langsung menanggapi penguat. Mereka belajar dengan observasi dan mencoba meniru perilaku yang mereka lihat.

5. Teori biologi

Perkembangan kepribadian telah berkembang dari dua set penelitian yang berbeda.

6. Teori etologi

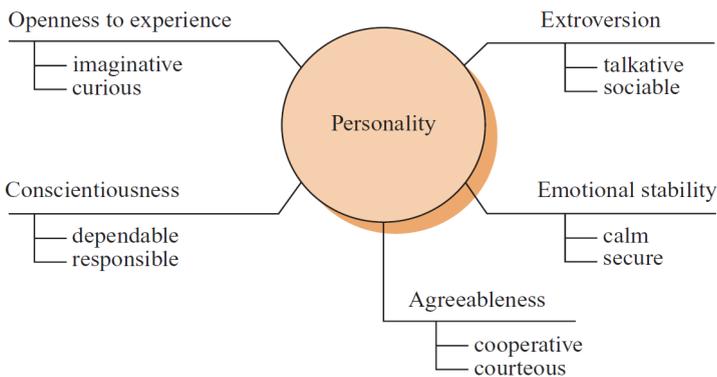
Menjelaskan cara anggota suatu spesies tertentu, misalnya manusia, mengembangkan sifat-sifat yang sama karena evolusi. Teori etologi memiliki akar yang dalam pada perspektif evolusi perilaku manusia.⁵⁸ Teori ini mengatakan bahwa karakteristik perilaku yang telah membantu manusia bertahan melalui generasi-generasi berikutnya menjadi karakteristik bawaan semua manusia. Contoh paling sederhana adalah tangisan bayi yang mirip kesusahan dan respons orang yang bertanggung jawab atas perawatan bayi. Bayi menangis karena lapar atau rasa sakit lainnya. Pengasuh menanggapi tangisan tersebut dengan merawat bayi. Etolog memandang kedua respon perilaku sebagai karakteristik bawaan umum bagi semua manusia. Ahli etologi juga percaya bahwa manusia belajar dari pengalaman sosial mereka. Seorang anak yang menangis tetapi tidak secara konsisten mendapatkan respon yang hangat dan penuh kasih sayang dari pengasuhnya mungkin mengembangkan kepribadian yang ditandai dengan ketidakpercayaan pada orang lain

7. Genetika perilaku

Menggambarkan struktur gen unik seseorang mempengaruhi perkembangan kepribadian. Bukti

penelitian yang terakumulasi menunjukkan efek genetik yang kuat pada kepribadian manusia. Genetika perilaku menggambarkan perkembangan kepribadian sebagai proses ekspresi perilaku genotipe seseorang atau kumpulan gen yang diwariskan. Penelitian kepribadian berbasis gen modern menghubungkan gen tertentu dengan karakteristik kepribadian tertentu. Misalnya, dimensi kepribadian pencari kebaruan menggambarkan orang-orang yang impulsif, bersemangat, dan boros. Beberapa penelitian telah mengaitkan dimensi kepribadian ini dengan penanda genetik tertentu, menunjukkan dasar genetik untuk perilaku pencarian kebaruan. Ahli genetika perilaku tidak memandang munculnya perilaku, kemampuan, kecenderungan, dan karakteristik lain dari kepribadian hanya sebagai fungsi gen. Mereka melihat perkembangan kepribadian sebagai rangkaian interaksi yang terlibat antara kecenderungan dan pengaruh berbasis genetik seseorang dari sosial seseorang.

Meskipun beberapa aspek kepribadian dapat berasal dari sifat bawaan, yang lain dipelajari. Peneliti kepribadian modern sebagian besar setuju bahwa kepribadian berkembang dari interaksi kualitas internal dan lingkungan eksternal.



Gambar 2.1 Lima Dimensi Kepribadian Besar (Champoux, 2010)

Dimensi ini telah muncul dalam banyak penelitian, di banyak sampel, dan dalam penelitian yang dilakukan di banyak negara di luar Amerika Serikat. Meskipun beberapa psikolog merasa bahwa dimensi tidak ditentukan secara tepat, kurang dari lima dimensi yang ada, atau kumpulan lima dimensi yang

berbeda ada, dimensi ini banyak digunakan dalam psikologi kepribadian. Berikut ini adalah ciri-ciri khas yang terkait dengan karakteristik tinggi dan rendah masing-masing Lima Besar Dimensi Kepribadian.

– **Extroversion**

High: Banyak bicara, aktif, mudah bergaul, tegas, suka berteman

Low: Pendiam, pendiam, tertutup

– **Emotional stability**

High: Tenang, santai, aman

Low: Khawatir, depresi, cemas, tidak aman, marah, malu

– **Agreeableness**

High: Kooperatif, toleran, baik hati, percaya, sopan, perhatian

Low: Kasar, dingin, tidak baik

– **Conscientiousness**

High: Dapat diandalkan, teliti, terorganisir, bertanggung jawab, metodis, pencapaian berorientasi, pekerja keras

Low: Ceroboh, ceroboh, tidak efisien

– **Openness to experience**

High: Penasaran, cerdas, berpikiran luas, kreatif, imajinatif, berbudaya

Low: Sederhana, tidak imajinatif, konvensional

Beberapa dimensi memiliki implikasi praktis bagi organisasi dan manajemen. Misalnya, beberapa penelitian menemukan ekstroversi berhubungan positif dengan pengaruh atau sikap positif. Penelitian lain menemukan bahwa kesadaran berhubungan negatif dengan ketidakhadiran dan keterlambatan.

C. Nilai-Nilai Individu

Menurut Gibson (2014), nilai-nilai atau values adalah kesadaran akan keinginan individu dalam menunjukkan perilakunya. Nilai-nilai individu menunjukkan perilaku didalam dan diluar pekerjaan. nilai-nilai yang dianggap penting akan menunjukkan individu dan pengembangan perilaku yang konsisten pada semua situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi. Wijaya (2016) mengdeskripsikan nilai-nilai sebagai fokus pada individu, sehingga dinamakan *personal values*. Namun beberapa kelompok individu mempunyai nilai-nilai yang sama, sehingga cenderung dinamakan *shared values* untuk

tim, departemen, organisasi, profesi atau seluruh masyarakat. Sedangkan nilai-nilai yang dianut oleh orang diseluruh organisasi dinamakan *organizational values*.

Nilai membimbing individu untuk memasuki situasi dan cara individu bertingkah laku untuk membentuk sikap dan keyakinan. Sehingga menjadi faktor penentu dalam berbagai tingkah laku sosial. Nilai-nilai individu berhubungan dengan tingkah laku. Nilai dapat mengalami perubahan yang mengarah ke perubahan tingkah laku. Dalam beberapa penelitian yang telah ada, perubahan nilai telah dibuktikan secara signifikan dapat merubah sikap dan tingkah laku dalam memilih pekerjaan, merokok, mencontek, mengikuti aktivitas politik, pemilihan teman, dan perilaku (Rokeach, 2012; Grube, 2012).

D. Sikap Kerja

Robbins dan Judge (2013) menunjukkan bahwa sikap adalah pernyataan evaluatif yang menyenangkan dan tidak menyenangkan yang mencerminkan perasaan individu tentang suatu objek, seseorang atau suatu peristiwa. Individu dapat memiliki ribuan sikap, tetapi perilaku organisasi berfokus pada sikap yang terkait dengan pekerjaan. Sikap tersebut adalah kepuasan kerja, keterlibatan kerja (sejauh mana seseorang berpartisipasi dan secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya) dan komitmen organisasi (indikator loyalitas dan loyalitas kepada organisasi).

Menurut Ivancevich (2006), sikap atau *attitude* adalah penentu perilaku yang berkaitan dengan persepsi, karakter, perasaan dan motivasi. Sikap adalah keadaan mental pembelajaran dan pengorganisasian melalui pengalaman, yang memiliki dampak khusus pada reaksi orang-orang lain, objek, situasi terkait. Sikap dapat berimplikasi terhadap manajer, karena dapat dipelajari, penentuan pandangan awal masyarakat tentang semua aspek, pembentuk dasar emosional untuk hubungan interpersonal dan identifikasi dengan orang lain, serta terorganisir yang merupakan inti dari kepribadian. Sikap yang konsisten akan bertahan lama dan dapat berubah apabila dipengaruhi dengan variabel psikologis lainnya.

Karyawan dengan rasa memiliki diberikan melalui kesatuan psikologis yang akan menciptakan karyawan loyal dan dorongan untuk melakukan yang terbaik kepada organisasi. Dengan memahami komitmen organisasi, karyawan dalam organisasi

dapat menentukan cara untuk bertahan dan meningkatkan kinerjanya. Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan sejalan bersama tujuan dan nilai yang dimiliki organisasi serta setia dan loyal kepada organisasi (Chen dan Chen, 2006; Lin, 2006; Chen, 2007).

Sikap kerja dalam perilaku organisasi sebagai perangkat sikap dan pemikiran terhadap pekerjaan yang tercermin dalam bentuk komitmen dari organisasi (*organizational commitments*) (Robbins, 2001; Liao, 2012; Wang, 2020), keterlibatan kerja (*employee engagement*) (Robbins, 2001; Little, 2006; Panaccio, 2009; Istiningsih, 2020), dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) (Locke, 2003; Supartha, 2017; Sidin, 2020).

1. *Organizational Commitments*

Komitmen organisasi adalah kesatuan psikologis yang memberikan karyawan rasa memiliki. Hal ini menciptakan karyawan yang loyal dalam organisasi dan mendorongnya untuk melakukan yang terbaik untuk organisasi, baik internal maupun eksternal (Chen, 2007; Liao, 2012). Menurut Robbins (2001), komitmen organisasi didefinisikan sebagai keadaan dimana karyawan teridentifikasi memiliki tujuan ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Profesor John Meyer dari University of Western Ontario dan rekan-rekannya telah mengidentifikasi dan merumuskan langkah-langkah untuk tiga jenis komitmen berikut.

- a. Komitmen emosional. Mencerminkan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. Hubungan antara individu dan organisasi secara emosional yang teridentifikasi dalam keterlibatannya di organisasi. Komitmen ini memiliki nilai-nilai yang melengkapi keyakinan dalam organisasi.
- b. Komitmen normatif. Berasal dari kewajiban yang dirasakan individu untuk menetap bersama dalam organisasi. Kewajiban tersebut adalah employee yang tetap bertahan dalam organisasi demi moral dan etika.
- c. Komitmen berkelanjutan. Didasarkan pada kebutuhan yang dirasakan untuk tetap bersama dalam sebuah organisasi. Employee tetap bertahan dalam organisasi karena memiliki komitmen terhadap employer atas perlakuan baik yang diterimanya dan reward dari atasannya.

Komitmen emosional berhubungan erat dengan perilaku kerja yang positif, seperti kinerja, kehadiran, dan kewarganegaraan. Komitmen normatif tidak ada hubungannya dengan perilaku kerja yang positif. Namun, ketika komitmen emosional dan komitmen normatif berkurang, individu cenderung mengundurkan diri. Karena komitmen berkelanjutan mencerminkan kalkulasi individu bahwa untuk tetap bertahan dalam organisasi merupakan kepentingan terbaiknya (mungkin karena sulit untuk mencari pekerjaan di tempat lain), ini biasanya terkait dengan perilaku kerja yang negatif.

Dalam beberapa tahun terakhir, perhatian terkait kesejahteraan di tempat kerja semakin meningkat oleh para peneliti. Kesejahteraan karyawan berkaitan dengan komitmen karyawan (Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003; Irving & Coleman, 2003; Meyer, dkk. 2002; Zickar, Gibby, & Jenny, 2004; Panaccio, 2009).

2. *Employee Engagement*

Individu sebagai karyawan yang puas dan antusias terhadap pekerjaan yang dilakukannya merupakan keterlibatan karyawan. Keterlibatan dikaitkan dengan selalu berkomunikasi kepada staf akan ketersediaan sumber data untuk mendapatkan kesempatan mempelajari keterampilan baru. Karyawan merasa dihargai ketika pekerjaan yang dilakukannya penting dan bermakna, serta pada saat berinteraksi dengan kolega bahkan supervisor sebagai atasan. Employee yang semangat bekerja memiliki hubungan yang dalam terhadap organisasi (Robbins, 2013).

Harter, Schmidt dan Hayes (2002) mendefinisikan employee engagement sebagai “keterlibatan dan kepuasan individu dengan antusiasme dalam bekerja”. Menurut Robinson, dkk (2005), keterlibatan dan kepuasan individu tersebut merupakan sikap akan keinginan untuk membuat segalanya lebih baik di tempat kerja dengan tindakan perilaku, lama bekerja, kerja keras dan pencapaian kesuksesan yang lebih besar dan secara positif mengevaluasi organisasi. Wellins dan Concelman (2004) menggabungkan komitmen sebagai loyalitas, produktivitas dan kepemilikan atas sikap dan hasilnya (Baverly dan Philip, 2006).

Keterlibatan kerja berdampak nyata pada karyawan dalam memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Employee engagement sebagai partisipasi fisik, emosional, dan kognitif karyawan dalam bekerja, dimana karyawan memiliki motivasi yang tinggi saat melakukan pekerjaan organisasi. Keterikatan karyawan dapat diukur dari *vigor*, dedikasi, dan *absorption*. *Vigor* adalah karyawan yang merasa energik atau penuh energi dan bersedia bekerja bahkan dalam tekanan. Dedikasi adalah perasaan penting, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan, serta partisipasi dalam organisasi yang kuat. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh yang terserap secara mendalam terhadap pekerjaan karyawan (Kahn, 1990; Bakker, 2008; Ahmed, 2012; Pouramini and Fayyazi, 2015).

Keterlibatan kerja secara langsung mempengaruhi apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan dengan baik atau tidak (Rich, Lepine, & Crawford, 2010; Warr & Inceoglu, 2012; Wang, 2020). Karyawan dalam organisasi yang mengalami peningkatan ketidakpuasan kerja dan kelelahan berlebihan dapat diantisipasi dengan menumbuhkan keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja karyawan yang berkaitan dengan *job crafting* (Sidin, Fatmawati, Saleh, 2020).

3. *Job Satisfaction*

Locke (1976), mendefinisikan kepuasan kerja yang mengacu pada karyawan pada umumnya untuk mengevaluasi keefektifan karyawan dalam suatu pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Kepuasan kerja secara langsung mengungkapkan perasaan baik atau buruk karyawan saat menghadapi pekerjaan yang diberikan (Williams & Anderson, 2016; Coomber & Barriball, 2007; Wang, 2020). Robbins and Judge (2015) menyatakan bahwa *job satisfaction* secara keseluruhan mengacu pada sikap individu terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya dan begitupun sebaliknya.

Dalam bidang perumahsakitkan, kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui motivasi proaktif dan *job crafting*. Hal ini bertujuan agar sumber daya manusia di rumah sakit dapat bekerja maksimal, sehingga berdampak akan berdampak pada produktivitas rumah sakit (Sidin,

Fatmawati, Saleh, 2020). Karyawan yang puas cenderung memberikan kualitas layanan yang lebih tinggi yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Sehingga dampak positif tersebut juga mengarah pada perusahaan dengan kinerja yang lebih baik (Tepeci and Bartlett, 2002; Yang, 2010; Kim, 2018).

Kepuasan kerja dikatakan afektif apabila respon emosional karyawan positif terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja yang afektif dianggap sebagai kepuasan umum atau keseluruhan yang dievaluasi melalui pertanyaan 'seberapa besar karyawan menyukai pekerjaannya'. Kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan memiliki korelasi positif terhadap meningkatnya sumber daya pekerjaan yang dapat menurunkan kelelahan kerja atas tuntutan pekerjaan yang diterima karyawan (Locke, 1969; Moorman, 1993; Bakker, 2012; Tims, dkk. 2013; Villajos, 2019).

Tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya, karena merupakan salah satu penyebab rusaknya sistem dan kondisi dalam organisasi. Dalam pencapaian tujuannya, organisasi dituntut untuk terus menjaga kepuasan kerja karyawannya guna peningkatan produktivitas dan kinerja sumber daya manusianya (Suryani, 2019).

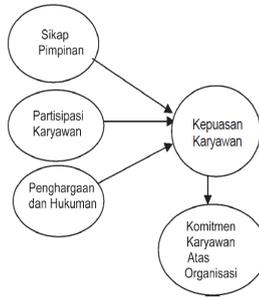
Berbagai faktor dipercaya sebagai penyebab dari tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Gilmer (1966) menyebutkan ada empat faktor utama sebagai pemicu tingkat kepuasan kerja yaitu:

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.
- b. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, kesehatan pegawai.
- c. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain.

- d. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

Gilmer (1998) menegaskan faktor-faktor penentu kepuasan kerja diantaranya adalah faktor hubungan antar karyawan, faktor individual yaitu hubungan dengan sikap, umur, dan jenis kelamin, faktor luar yaitu keadaan keluarga, rekreasi dan pendidikan. Adapun Chiselli dan Brown, menentukan kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor kedudukan, pangkat jabatan, masalah umur, jaminan sosial dan ekonomi, serta mutu pengawasan.

Kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah fokus manajemen pada peningkatan kapabilitas karyawan, yang berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Supartha (2017) menyebutkan faktor penting yang dominan memberikan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang, dan rekan kerja yang mendukung. Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan dan umpan balik atas pekerjaannya. Karakteristik tersebut membuat tuntutan pekerjaan yang secara mentalitas menjadi menarik dan menantang. Tuntutan kerja tanpa tekanan atau tantangan akan menciptakan rasa bosan kepada karyawan, namun kelebihan tuntutan justru akan menciptakan frustrasi dan stres kerja. Untuk itu, diperlukan kondisi tuntutan pekerjaan yang sedang diberikan kepada karyawan agar karyawan dalam melakukan pekerjaannya merasa senang dan puas.



Gambar 2.1 Hubungan dan pengaruh sikap pimpinan, partisipasi karyawan, penghargaan dan hukuman terhadap kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Supartha, 2017).

Dari gambar diatas terlihat jelas bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung antara sikap pimpinan, partisipasi karyawan sebagai *employee engagement*, penghargaan dan hukuman terhadap *organizational commitments* yang dimediasi oleh *job satisfaction*.

BAB III

Keberagaman dalam Organisasi

A. Perbedaan Usia, Gender, Etnis, dan Agama

Keragaman mengakui bahwa orang itu unik dan bahwa setiap orang berbeda dalam berbagai cara yang terlihat dan tidak terlihat. Keragaman adalah faktor apa pun yang membedakan satu individu dari yang lain, yaitu, faktor apa pun yang membuat dua atau lebih individu berbeda. Perbedaan tersebut sering ditemukan pada ras, etnis, serta latar belakang sosial ekonomi, geo-grafis, dan akademis / profesional.

Keberagaman tenaga kerja berarti persamaan dan perbedaan antar karyawan dalam hal usia, latar belakang budaya, kemampuan fisik dan kecacatan, ras, agama, jenis kelamin, dan orientasi seksual. Apabila organisasi mempekerjakan sumber daya manusia yang memiliki perbedaan usia, jenis kelamin, persepsi, sikap, kasta, agama, daerah, maka akan sangat sulit bagi manajemen maupun karyawan untuk mengatur dan menyesuaikan dengan lingkungan tersebut. Untuk mengelola tenaga kerja yang beragam merupakan tantangan besar bagi organisasi mana pun.

Organisasi yang mempekerjakan tenaga kerja yang beragam dapat menyediakan lebih banyak variasi solusi untuk masalah dalam layanan, pengadaan, dan alokasi sumber daya. Karyawan dari berbagai latar belakang membawa bakat dan pengalaman individu dalam menyarankan ide yang fleksibel dalam

beradaptasi dengan pasar yang berfluktuasi dan permintaan pelanggan. Kumpulan keterampilan dan pengalaman yang beragam (misalnya bahasa, pemahaman budaya) memungkinkan perusahaan memberikan layanan kepada pelanggan secara global. Tenaga kerja yang beragam yang merasa nyaman mengomunikasikan berbagai sudut pandang memberikan kumpulan ide dan pengalaman yang lebih besar.

1. Keberagaman Usia

Keragaman usia adalah kemampuan untuk menerima semua jenis usia yang berbeda dalam lingkungan organisasi. Tenaga kerja yang beragam saat ini mencerminkan, perbedaan generasi dan perspektif yang berbeda tentang hubungan antar usia dan kemampuan atau nilai profesional. Sedangkan keluhan tentang diskriminasi usia tidak sebanyak keluhan tentang diskriminasi gender dan ras. Manajer harus tetap mempromosikan kesadaran dan pemahaman tentang perbedaan usia dalam angkatan kerja. Perusahaan tidak efektif dalam memanfaatkan bakat para pekerja lama karena asumsi dan stereotip yang salah bahwa mereka mahal, lebih rentan terhadap masalah kesehatan, tidak dapat beradaptasi dengan perubahan tempat kerja dan teknologi baru, berkinerja buruk, dibandingkan dengan karyawan mereka yang lebih muda dan pengembalian yang buruk mengenai investasi pelatihan (McGregor dan Gray, 2002; Taylor, 2003).

2. Keberagaman Gender

Keragaman gender di tempat kerja adalah perlakuan dan penerimaan yang sama dari kedua laki-laki dan wanita dalam suatu organisasi. Keragaman menambah nilai pada garis bawah perusahaan karena sudut pandang dan latar belakang individu yang berbeda.

Berbagai peneliti telah meninjau hubungan antara keragaman gender dan kinerja karyawan. Para peneliti ini memiliki perspektif yang berbeda dalam hal apakah termasuk wanita dalam organisasi bermanfaat bagi organisasi atau tidak. Campbell dan Minguez-Vera (2008) mengemukakan bahwa kehadiran dan pengakuan wanita bisa positif merangsang kinerja mereka dan meningkatkan organisasi kinerja karena memberikan perspektif tambahan pengambilan keputusan. Oxelheim (2006) memberikan contoh perspektif tambahan yang dibawa wanita seperti

ditingkatkan kemampuan inovasi, wawasan pasar global yang lebih baik dan kesadaran yang lebih besar akan kebutuhan pelanggan yang beragam. Namun, beberapa peneliti menyatakan bahwa keberadaan wanita di organisasi mungkin tidak menguntungkan, terutama jika legal, tuntutan politik dan sosial untuk pengaruh kesetaraan gender janji mereka.

3. Keberagaman Ras dan Etnis

Ras adalah warisan biologis seperti karakteristik fisik dan kesatuan sifat, sedangkan etnis lebih mengarah ke sifat sosial seperti latar belakang budaya, loyalitas individu kepada suku/bangsanya yang disebar oleh populasi manusia. Kedua faktor ini menyebabkan pertimbangan keputusan, evaluasi pelaksanaan dan diskriminasi di sebuah organisasi. Individu cenderung akan lebih baik hati kepada sesama rasnya. Sehingga pemimpin harus mengaturnya secara efektif.

Sebuah 'kelompok etnis didefinisikan sebagai kelompok yang menganggap dirinya sendiri atau dianggap oleh orang lain sebagai sebuah komunitas yang berbeda berdasarkan karakteristik tertentu yang membedakan kelompoknya dari masyarakat sekitar. Etnisitas dianggap memiliki karakteristik bersama seperti budaya, bahasa, agama, dan tradisi, yang berkontribusi pada identitas seseorang atau kelompok.

Etnis dideskripsikan sebagai :

- a. Keyakinan anggota kelompok sosial bahwa mereka secara budaya berbeda
- b. Adanya penanda simbolis dari perbedaan itu (kebiasaan makan, agama, bentuk pakaian, bahasa) dan
- c. Adanya hubungan dengan pihak luar sehingga semacam 'batas kelompok'
- d. Ini menunjukkan bahwa etnis belum tentu bersifat genetik. Ini juga menunjukkan bagaimana seseorang bisa melakukannya dengan mendeskripsikan diri mereka berdasarkan etnis yang berbeda dengan identitas kelahiran mereka jika mereka tinggal Dalam waktu yang lama di daerah yang berbeda dan mereka memutuskan untuk mengadopsi budaya, simbol dan hubungan komunitas baru mereka.

4. Keberagaman Agama

Keberagaman agama merupakan tingkat pengetahuan, keyakinan, pelaksanaan dan penghayatan seseorang atas ajaran agama yang diyakini atau suatu sikap penyerahan diri kepada sesuatu kekuatan yang diluar dirinya yang diwujudkan dalam aktivitas dan perilaku sehari-hari. Dengan beragamnya agama didunia ini, tentu saja dapat menjadi tantangan untuk mengakomodasi semuanya dalam sebuah organisasi. Manajer harus menyadari perbedaan agama dan keyakinan pekerjajanya tanpa mengistimewakan agama tertentu.

B. Intelektual dan Disiplin Keilmuan

Dalam sebuah organisasi pastinya terdiri dari berbagai sumber daya manusia yang beragam dari segi kemampuan intelektual maupun disiplin ilmumasing-masing. Perbedaan tersebut menjadi tantangan setiap organisasi dan harus ditangani dengan baik, agar dapat memaksimalkan kinerja sebuah organisasi dan mengurangi terjadinya konflik dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

Perilaku organisasi adalah multidisiplin yang mencakup teori, metode dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu. Kemampuan intelektual (*Intelectual Ability*). merupakan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental (berfikir, menalar, dan memecahkan masalah). Menurut Goleman (2002 : 52), mengatakan bahwa kemampuan intelektual adalah kemampuan untuk mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain. Lebih lanjut Robbins menyatakan bahwa ada tujuh dimensi yang sering digunakan untuk menyusun kecakapan intelektual yaitu; (1) *number aptitude*, (2) *verbal comprehensien*, (3) *perceptual speed*, (4) *inductive reasoning*, (5) *deductive reasoning*, (6) *spatial visualization*, dan (7) *memory*.

Kemampuan intelektual menurut Spencer (1993) dinyatakan sebagai kompetensi berpikir (*cognitive*) yang mempunyai fungsi kerja individu, terdiri dari :

1. Berpikir analitis (*analytical thinking*), yakni kemampuan memahami situasi atau permasalahan dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan mencakup

kemampuan untuk mengidentifikasi masalah mendasar dalam situasi kompleks

2. Berpikir konseptual (*conceptual thinking*), yakni kemampuan memahami situasi atau keadaan dengan cara memandangnya sebagai satu kesatuan yang terintegrasi mencakup kemampuan mengidentifikasi pola keterikatan antara masalah yang tidak tampak dengan jelas atau kemampuan mengidentifikasi permasalahan utama yang mendasar dalam situasi yang kompleks.
3. Keahlian teknis secara profesional (*technical/professional/managerial expertise*), yakni penguasaan pengetahuan eksplisit, berupa keahlian/keterampilan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan serta motivasi untuk mengembangkan, menggunakan dan mendistribusikan pengetahuan atau keterampilan kepada orang lain.

Terdapat beberapa kontribusi disiplin ilmu terhadap sebuah organisasi, khususnya pada perilaku organisasi. Perilaku organisasi merupakan suatu ilmu perilaku organisasi terapan yang dibangun atas sumbangan-sumbangan dari sejumlah disiplin ilmu (Rivai dan Mulyadi, 2012). Bidang disiplin ilmu yang menonjol tersebut adalah Psikologi, Sosiologi, Antropologi, dan Ilmu Politik. Menurut Robbins (2013) ikhtisar sumbangan disiplin- disiplin ilmu tersebut adalah:

1. Psikologi

Ilmu psikologi memberikan sumbangan terhadap perilaku organisasi terutama dalam hal pemahaman tentang perilaku individu dalam organisasi, terutama psikologi organisasi yang mencoba untuk memahami dan mengendalikan perilaku seseorang dalam organisasi. Kemudian ilmu psikologi juga digunakan dalam seleksi karyawan dimana proses seleksi dan penempatan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan membantu terwujudnya tujuan organisasi.

2. Sosiologi

Ilmu sosiologi membahas tentang sistem sosial dan interaksi manusia dalam suatu sistem sosial. Sumbangan ilmu sosiologi terhadap perilaku keorganisasian terutama pemahaman tentang perilaku kelompok di dalam organisasi. Masukan yang berharga dari para sosiolog adalah dinamika

kelompok, disain tim kerja budaya organisasi, birokrasi, komunikasi perilaku antar kelompok dalam organisasi dan teknologi organisasional. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan organisasi.

3. Antropologi

Ilmu antropologi mempelajari tentang interaksi antara manusia dan lingkungannya. Manusia hidup dalam kelompok dan memiliki kebiasaan-kebiasaan yang disebut kultur atau budaya. Sumbangannya dalam perilaku organisasi adalah membantu untuk memahami perbedaan-perbedaan sikap dan perilaku individu dalam organisasi.

4. Ilmu politik

Selain tiga bidang ilmu di atas, bidang-bidang ilmu lain seperti politik, sejarah, dan ilmu ekonomi juga turut memberikan andil. Ilmu politik mempelajari tentang perilaku individu dan kelompok di dalam suatu lingkungan politik. Sumbangan dari ilmu politik terhadap perilaku keorganisasian terutama dalam proses mempengaruhi, pengalokasian wewenang dan pengelolaan konflik. Sedangkan ilmu sejarah terutama tentang sejarah dari pimpinan-pimpinan besar dimasa lampau atau keberhasilan dan kegagalannya dapat dipelajari untuk dijadikan contoh. Yang terakhir dari ilmu ekonomi mencoba menjelaskan perilaku individu ketika mereka dihadapkan pada suatu pilihan

Adapun keterkaitan beberapa disiplin ilmu dengan ilmu perilaku organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Psikologi

Psikologi merupakan ilmu pengetahuan yang berusaha mengukur, menjelaskan, dan kadang-kadang mengubah perilaku manusia. Para psikolog memfokuskan diri dalam mempelajari dan berupaya memahami perilaku individual. Mereka yang telah menyumbangkan dan terus menambah pengetahuan tentang OB adalah teoritikus pembelajaran, teoritikus kepribadia, psikolog konseling, dan yang terpenting adalah psikolog industri dan organisasi. Para psikolog industri dan organisasi awal memfokuskan diri untuk

mempelajari masalah kelemahan, kebosanan, dan faktor-faktor lain yang relevan dengan kondisi kerja yang dapat menghalangi efisiensi kinerja kerja. Sumbangan mereka telah meluas, mencakup pembelajaran, persepsi, kepribadian, emosi, pelatihan, efektifitas kepemimpinan, kebutuhan dan kekuatan- kekuatan motivator, kepuasan kerja, proses pengambilan keputusan, penilaian kerja, pengukuran sikap, teknik seleksi karyawan, desain pekerjaan, dan stres kerja.

2. Sosiologi

Bila psikolog memfokuskan perhatiannya pada individu, para sosiolog mempelajari sistem sosial tempat individu-individu mengisi peran-peran mereka. Oleh karena itu, sosiologi mempelajari hubungan manusia dengan sesamanya. Secara khusus, sosiologi telah memberi sumbangan terbesar kepada OB melalui penelitian mereka terhadap perilaku kelompok dalam organisasi, terutama organisasi formal dan rumit. Sebagian bidang dalam OB yang menerima masukan berharga dari para sosiologi adalah dinamika kelompok, desain tim kerja, budaya organisasi, teori dan struktur organisasi formal, teknologi organisasi, komunikasi, kekuasaan, dan konflik.

3. Antropologi

Antropologi adalah studi tentang masyarakat untuk mempelajari manusia dan kegiatannya. Misalnya, karya antropologi tentang budaya dan lingkungan telah membantu memahami perbedaan-perbedaan nilai fundamental, sikap, dan perilaku di antara orang-orang di negara-negara berbeda serta dalam organisasi-organisasi, lingkungan organisasi, dan perbedaan-perbedaan antara budaya budaya nasional merupakan hasil karya seorang antropolog atau mereka yang menggunakan metode-metode antropologi.

4. Ilmu politik

Meskipun sering diabaikan, kontribusi para ilmuwan politik signifikan dalam memahami perilaku dalam organisasi. Ilmu politik mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam lingkungan politik. Topik-topik penelitian spesifik di sini, antara lain strukturisasi konflik, alokasi kekuasaan, dan bagaimana orang memanipulasi kekuasaan, dan kepentingan individu.

C. Menjaga Keharmonisan dalam Organisasi

Saat ini kebanyakan organisasi semakin meningkat dengan mempekerjakan pekerja dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dari latar belakang yang sangat beragam, termasuk sosiodemografi serta budaya yang berbeda (Kalargyrou dan Costen, 2017; Madera, 2018). Dalam menjaga keharmonisan dengan adanya keberagaman dalam organisasi, maka diperlukan manajemen keberagaman yang baik. Keberagaman dianggap sebagai masalah tetapi jika dikelola dengan baik, dapat meningkatkan produktivitas

Manajemen keberagaman merupakan tindakan organisasi sukarela yang dirancang untuk menciptakan inklusivitas (sikap positif atau empati terhadap orang lain tanpa memandang latar belakang, gender, dan perbedaan lain dari individu) yang lebih besar bagi karyawan dari berbagai latar belakang baik melalui kebijakan dan program yang dibuat (Barak et al., 2016, hlm. 218). Ini mengacu pada sejauh mana setiap orang diperlakukan sama dalam organisasi terlepas dari demografis mereka atau perbedaan individu lainnya, sehingga meningkatkan inklusivitas. Hal ini mencakup program, kebijakan, dan praktik dikembangkan dan diimplementasikan untuk secara efektif mengelola tenaga kerja yang beragam dan mempromosikan kesetaraan dalam organisasi (Nkomo dan Hoobler, 2014).

Secara positif manajemen keberagaman mempengaruhi sejauh mana perbedaan individu dihormati dalam organisasi yang menunjukkan tingkat kepekaan terhadap diskriminasi terhadap minoritas (Barak et al., 2016). Selain itu, indikator peluang kerja yang setara bagi para pekerja sangat bagus dalam menjamin perlakuan yang sama meskipun memiliki karakteristik yang berbeda (Choi, 2009). Sebagai hasilnya, akan membantu organisasi untuk merekrut dan mempertahankan bakat dari pekerjanya yang beragam, meningkatkan budaya organisasi dan meningkatkan layanan terhadap pelanggan (Manoharan dan Singal, 2017).

Terlepas dari tantangan keberagaman, ada manfaat mencolok yang dapat membuat tenaga kerja yang beragam menghasilkan trade-off yang positif. Manfaat keragaman tempat kerja termasuk kemampuan beradaptasi yang cepat, ketersediaan lebih banyak variasi teknik alternatif untuk memecahkan masalah, sumber daya dalam pemberian layanan, dan alokasi sumber daya (Duke, 2012; Greenberg, 2015). Manfaat lainnya adalah jangkauan

layanan yang lebih luas, kumpulan keterampilan/ pengalaman yang beragam, bahasa dan latar belakang budaya yang beragam (Duke, 2012; Greenberg, 2015), dan sudut pandang yang beragam (Greenberg, 2015; Philips, 2014). Keterampilan dan pengalaman yang beragam digabungkan dengan berbagai teknik alternatif untuk memecahkan masalah mengarah pada efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan kegiatan organisasi (Greenberg, 2015).

Setiap individu berbeda satu sama lain karena perbedaan agama, latar belakang pendidikan, usia dan persepsi. Ketika berbagai jenis orang dalam hal pemikiran, persepsi, generasi berkumpul untuk bekerja di tempat yang sama, maka pasti akan terjadi situasi di mana semua jenis orang yang berbeda ini mungkin tidak setuju pada satu hal yang sama. Pada saat itu, hal itu akan mempengaruhi hubungan interpersonal antar manusia.

Hubungan interpersonal yang baik di antara karyawan adalah salah satu bahan utama untuk kelancaran fungsi organisasi. Organisasi adalah jaringan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai beberapa tujuan bersama dan jika jaringan ini memiliki beberapa celah maka akan sangat sulit bagi organisasi mana pun untuk mencapai tujuan tersebut secara efektif.

Keberhasilan dan daya saing organisasi bergantung pada kemampuannya untuk merangkul keragaman dan menyadari manfaatnya. Ketika organisasi secara aktif menilai penanganan masalah keragaman tempat kerja, mengembangkan dan menerapkan rencana keragaman, berbagai manfaat bisa didapatkan, dikarenakan keanekaragaman merangsang inovasi dan produktivitas serta menciptakan budaya organisasi yang baik. Manajemen keragaman menjadi sangat penting karena bertujuan untuk meminimalkan tantangan sambil memanfaatkan manfaat yang terkait dengan tenaga kerja yang beragam.. Hal ini menjadikan pengelolaan keragaman menjadi sakral bagi keberhasilan organisasi dengan tenaga kerja yang beragam.

BAB IV

Pentingnya Motivasi dalam Organisasi

A. Teori Motivasi

Motivasi adalah kekuatan yang mendorong individu untuk melakukan sesuatu dalam mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan. Motivasi kerja merupakan salah satu jenis tekanan psikologis dalam diri individu sebagai penentu arah perilakunya dalam organisasi, tingkat usahanya, dan kemampuannya dalam merespon hambatan. Jika karyawan mendapat *reward* yang cukup, seperti bonus, *reward*, extra cuti, dll maka akan termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang baik (Supartha, 2017).

Motivasi individu didorong oleh tiga hal yaitu *can do*, *reason to*, dan *energized to* terhadap keadaan motivasi. *Can do* berfokus pada teori ekspektasi, seperti teori *self-efficacy* dan teori kontrol dengan pertanyaan utama adalah, "bisakah saya melakukan ini?". *Reason to* berdasarkan pertanyaan "mengapa orang terlibat (dalam perilaku), atau valensi (misalnya, apakah saya ingin melakukan ini? Mengapa saya harus bertindak?), seperti teori yang berkaitan dengan penentuan nasib sendiri, aliran, minat, dan orientasi tujuan. *Energized to* merupakan tingkatan yang lebih tinggi yang menyebabkan seseorang merasa antusias untuk terlibat (Parker, Bindl, & Strauss, 2010; Sidin, 2020).

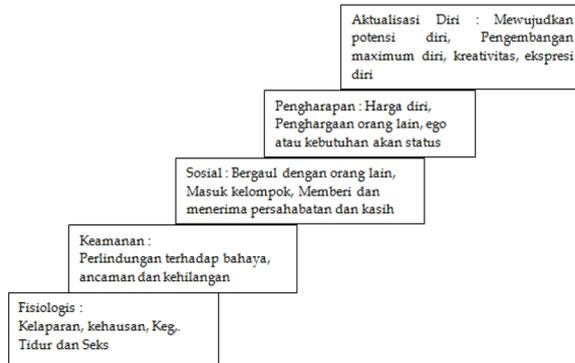
Kast dan James (2002) percaya bahwa motivasi adalah kekuatan pendorong yang membuat orang berperilaku dengan cara tertentu atau setidaknya mengembangkan kecenderungan

perilaku tertentu. Dorongan untuk bertindak dapat dipicu oleh rangsangan eksternal, atau dapat dihasilkan dari fisiologi dan proses berpikir individu. Perbedaan motivasi dianggap sebagai faktor terpenting dalam memahami dan memprediksi perbedaan dan perilaku individu.

Supartha (2017) mengemukakan teori motivasi dalam ilmu manajemen memiliki konsep awal yang disebut model tradisional, yang digunakan untuk mengetahui cara memotivasi karyawan. Manajer menggunakan sistem insentif gaji untuk memotivasi karyawan, yaitu, semakin banyak produk yang dihasilkan karyawan, semakin tinggi pula gajinya. Kemudian model tradisional ini dilengkapi dengan model hubungan interpersonal yang artinya tidak hanya memotivasi karyawan dengan upah, tetapi juga memenuhi kebutuhan sosial yang membuat karyawan merasa berguna dan penting bagi organisasi. Berawal dari model hubungan interpersonal ini, Landy dan Becker membagi teori motivasi menjadi lima kategori, yaitu teori permintaan, teori penguatan, teori keadilan, teori ekspektasi, dan teori penetapan tujuan.

1. Teori kebutuhan (Maslow)

Teori ini berfokus terhadap kebutuhan individu dalam memenuhi kehidupannya. Menurut teori permintaan, orang memiliki kehidupan yang cukup. Menurut teori permintaan, seseorang memiliki motivasi jika dia belum mencapai tingkat kepuasan tertentu dalam hidupnya. Teori permintaan yang paling populer adalah teori "*hierarki of needs*" dari Maslow (1965). Hirarki kebutuhan Maslow (1965) berfokus pada motivasi manusia berdasarkan lima jenis kebutuhan, dan manajer perlu lebih memotivasi karyawan. Mulai dari kebutuhan manusia yang paling dasar yaitu; kebutuhan fisiologis, kemudian meningkat menjadi kebutuhan keamanan, masyarakat, harga diri dan kebutuhan tertinggi, karena realisasi diri perlu memotivasi orang untuk secara bertahap merealisasikannya. Dengan demikian apabila kebutuhan akan sesuatu telah terpenuhi, maka kebutuhan tersebut tidak lagi akan menjadi motivator.



Gambar 4.1 Hierarki Keutuhan Maslow

Maslow dalam teorinya mengetengahkan tingkatan (herarchi) kebutuhan, yang berbeda kekuatannya dalam motivasi seorang melakukan suatu kegiatan. Dengan kata lain kebutuhan bersifat bertingkat, yang secara berurutan berbeda kekuatannya dalam memotivasi suatu kegiatan termasuk juga yang disebut bekerja. Urutan tersebut dari yang terkuat sampai yang terlemah dalam memotivasi terdiri dari kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan status/kekuasaan dan kebutuhan aktualisasi diri (Sigit, 2003; Tahir, 2014).

Sehubungan dengan itu Maslow mengetengahkan beberapa asumsi dari urutan atau tingkatan kebutuhan yang berbeda kekuatannya. Dalam memotivasi para pekerja disebut organisasi/perusahaan. Asumsi itu adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan yang lebih rendah adalah yang terkuat dan harus dipenuhi terlebih dahulu. Kebutuhan tersebut adalah kebutuhan fisik (lapar, haus, sandang, papan, dll). Oleh karena itu, kebutuhan terkuat untuk memotivasi seseorang agar bekerja adalah memperoleh penghasilan yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik.
- b. Kebutuhan akan motivasi tidak akan memakan waktu lama, karena begitu terpenuhi maka akan melemahkan atau kehilangan kekuatan motivasi. Oleh karena itu, jika kekuatan mereka dalam mendorong pekerja untuk melaksanakan tugasnya melemah, mereka perlu mengulangi upaya mereka untuk memenuhi kebutuhan pekerja..

- c. Cara memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi daripada memenuhi kebutuhan yang lebih rendah, misalnya untuk memenuhi kebutuhan fisik, satu-satunya cara yang dapat digunakan adalah dengan memberikan penghasilan yang cukup / mencukupi. Pada saat yang sama, pemenuhan kebutuhan diri dapat digunakan dalam berbagai cara, yang membutuhkan kreativitas dan inisiatif manajer.

Secara keseluruhan, kebutuhan Maslow adalah: 1) Tidak ada kebutuhan simultan antara kategori permintaan; 2) Kebutuhan tingkat bawah dipenuhi terlebih dahulu; 3) Jika kebutuhan tingkat bawah terpenuhi, kebutuhan tingkat atas terpenuhi. , 4) Tidak pernah memenuhi kebutuhan realisasi diri, dan selalu memenuhi tanpa henti, 5) Kebutuhan yang tidak terpuaskan menjadi penggerak atau kekuatan dari tindakan / perilaku. (Tahir, 2014).

2. Teori Prestasi (Achievement) (Mc Celland)

Teori yang didasarkan pada hasil kegiatan diklasifikasikan dalam bentuk prestasi, termasuk pekerjaan. Dengan kata lain, arti pencapaian adalah motivasi untuk bekerja. Artinya paa manusia pada dasarnya memiliki kemampuan mengungguli kemampuan orang lain (Thoha, 2003). Tentang teori Maslow yang artinya motivasi ini berkaitan dengan kebutuhan atas terutama kebutuhan realisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan. Tuntutan ini menuntut dan menuntut pekerja untuk terlibat dalam kegiatan pembelajaran untuk menguasai keterampilan/ keahlian yang memungkinkan pekerja mencapai kesuksesan. Selain itu, jika dikaitkan dengan teori dua faktor, maka terlihat jelas bahwa prestasi termasuk dalam klasifikasi faktor motivasi (motivasi) dalam melakukan pekerjaan.

3. Teori keadilan

Merupakan salah satu jenis teori motivasi kerja yang didasarkan pada hipotesis sebagai berikut: Faktor utama motivasi kerja adalah motivasi individu untuk memperoleh keadilan dari reward yang diterima. Menurut teori ini, keadilan ditunjukkan di sini dengan perbandingan yang sesuai antara input pekerjaan individu (seperti keterampilan) dan remunerasi input ini (seperti gaji atau promosi). Misalnya,

jika dua orang analis keuangan bekerja di perusahaan yang sama, setelah dua tahun, analis A dipromosikan, sedangkan analis B tidak dipromosikan. Bisakah kedua analis memastikan apakah situasi ini adil? Jawabannya iya.

Ketika analis A dan B menilai bahwa informasi yang diterima sepadan dengan usaha, mereka dapat menentukan apakah situasinya adil. Jika kedua analis mengetahui bahwa analis A bekerja lembur setiap hari, dan analis B tidak bekerja lembur, maka dapat dianggap bahwa promosi tersebut disebabkan karena analis A bekerja lebih lama dari pada analis B. Dengan kata lain, jika rasio antar karyawan lebih tinggi dari input dan output lebih tinggi maka rasio input-output sama dengan pekerja lainnya. Oleh karena itu, manajer harus dapat menjamin keadilan dan kejujuran dalam organisasi.

4. Teori penguatan (*Reinforcement*)

Teori ini digunakan secara luas, dan pada dasarnya, "Hukum Ganjaran (*Law Of Effect*)" digunakan dalam proses pembelajaran. Hukum itu mengatakan bahwa perilaku yang menyenangkan ditingkatkan dan cenderung terjadi berulang kali. Misalnya, nilai yang baik dalam pembelajaran akan dipuji atau diberi penghargaan, dan nilai ini sering kali dipertahankan dengan mengulangi proses pembelajaran yang telah diselesaikan. Demikian pula perilaku tanpa imbalan tidak akan ditingkatkan, karena cenderung tidak terjadi berulang-ulang atau bahkan dihindari (Tahir, 2014).

BFSkinner mengajukan teori penguatan, yang menekankan bahwa perilaku dengan konsekuensi positif cenderung diulangi, sedangkan perilaku dengan konsekuensi negatif cenderung tidak terulang. Perilaku masa depan seseorang sebagian besar dipengaruhi oleh perilaku masa lalu. Hal tersebut dapat digambarkan secara siklus dengan urutan sebagai berikut.

Rangsangan -- respon -- konsekuensi -- respon
masa
depan

Teori penguatan dapat dipakai oleh manajer untuk mengubah tingkah laku bawahannya. Oleh karena itu, teori ini sering disebut modifikasi perilaku.

Beberapa teknik penyempurnaan dapat digunakan sebagai penambah atau pembatalan perilaku yang diinginkan. Manajer dapat memilih antara penguatan positif; yaitu, insentif untuk memotivasi seseorang untuk bertindak dengan cara yang diinginkan. Penguatan negatif (disebut juga *avoidance learning*), eliminasi, dan hukuman untuk mengubah perilaku bawahan agar perilaku karyawan sesuai dalam organisasi. Waktu pemberian suplemen atau *reward* menentukan hasil yang dicapai, sehingga diperlukan jadwal waktu tertentu untuk memperkuat karyawan agar menghasilkan perilaku yang diinginkan. Jadwal tersebut meliputi waktu pemberian perkuatan (harian, mingguan, bulanan, dll), frekuensi perkuatan adalah frekuensi perkuatan dan perbandingan perkuatan proporsional..

W Clay Hamner memberikan enam cara modifikasi tingkah laku yaitu:

- a. Tidak memberi imbalan pada semua individu dengan cara yang sama, tetapi harus didasarkan pada prestasi kerjanya.
- b. Selalu waspada bahwa kesalahan memberikan respon dapat mengubah tingkah laku.
- c. Memberitahukan secara pasti pada semua bawahan tentang apa yang dapat dilakukan bawahan agar memperoleh penguatan.
- d. Memberitahukan pada bawahan tentang kesalahan yang dilakukan .
- e. Tidak menghukum dihadapan orang/karyawan lain.
- f. Senantiasa berlaku adil.

5. Teori penetapan sasaran

Teori penetapan tujuan adalah teori proses motivasi, yang terutama berfokus pada proses penetapan tujuan. Jika seseorang memiliki kemampuan atau ketrampilan untuk mencapai tujuan tertentu, dia akan termotivasi. Untuk itu

perlu memperhatikan karakteristik sasaran:

- a. Kejelasan/spesifikasi sasaran (goal specificity)
Kekhususan target adalah kejelasan target yang dapat diukur dan diamati. Contoh tujuan yang jelas termasuk meningkatkan penjualan sebesar 20% atau mengurangi pengangguran sebesar 15% tahun depan. Tujuan khusus dapat lebih memotivasi karyawan karena tujuan yang diharapkan mudah dipahami.
- b. Kesulitan obyektif; seberapa sulit bagi seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Mungkin mudah untuk meningkatkan penjualan sebesar 5%, 10% agak sulit, dan sangat sulit untuk meningkatkan 25%, terutama pada saat krisis. Memotivasi karyawan harus mengukur tingkat kesulitan berprestasi dalam rentang yang wajar, jika standar pengukuran yang digunakan tidak wajar, maka tujuan memotivasi karyawan tidak akan tercapai.
- c. Target penerimaan (penerimaan target); tugas siapa yang harus menyelesaikan target..

B. Penerapan dalam Organisasi

Menurut Tahir (2014), penerapan teori insentif dalam lingkungan organisasi/perusahaan menekankan pada pentingnya membangun/mencapai keseimbangan antara kedua faktor tersebut. Kegagalan menerapkan salah satunya akan menyebabkan inefisiensi dan inefisiensi. Implementasi teori harapan di lingkungan perusahaan dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Manajer perlu membantu pekerja memahami keterampilan/ pengetahuan profesional yang mereka miliki, jenis dan kualitas tanggung jawab/ pekerjaan.
2. Berdasarkan pemahaman ini, manajer perlu membantu pekerja mencapai harapan yang realistis. Harapannya tidak melebihi apa yang bisa dia lakukan sesuai dengan kemampuannya.
3. Manajer perlu membantu pekerja meningkatkan keterampilan kerja, meningkatkan ekspektasi, dan meningkatkan bisnis melalui pelaksanaan kerja yang lebih efektif dan efisien..

Penerapan teori penguatan di lingkungan organisasi/perusahaan manajer dapat membakukan tindakan insentif bagi karyawan, sehingga dapat menjalankan tugasnya dan berupaya

mencapai penguatan untuk kegiatan pelaksanaan kerja yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, insentif harus diberikan sebagai insentif untuk merespon pelaksanaan pekerjaan yang berulang atau ditingkatkan, termasuk persyaratan operasional, termasuk persyaratan kreativitas, produktivitas, dan pencapaian.

Dalam penelitian Likert (1967) dikatakan bahwa gaya manajemen yang biasa digunakan dalam organisasi dapat digambarkan dalam urutan dari sistem 1 sampai sistem 4. Sistem tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut.

Sistem 1. Pemimpin dianggap tidak pasti atau tidak percaya pada bawahan dan oleh karena itu jarang berpartisipasi dalam setiap aspek proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dan penetapan tujuan organisasi dijalankan pada tingkat tertinggi dan diumumkan ke bawah melalui baris perintah. Bawahan dipaksa bekerja dalam hal ketakutan, ancaman, hukuman dan penghargaan sementara, serta memenuhi persyaratan fisik dan keselamatan. Interaksi antara atasan dan bawahan biasanya disertai rasa takut dan ragu. Walaupun proses pengendalian memberikan banyak perhatian kepada para pemimpin senior, secara umum akan berkembang organisasi informal yang tujuannya bertentangan dengan tujuan organisasi formal.

Sistem 2. Pemimpin memiliki tingkat kepercayaan dan kepercayaan yang rendah pada bawahannya, dan atasan memiliki sikap yang sama terhadap pelayan. Pengambilan keputusan dan penetapan tujuan organisasi dilakukan di atas, tetapi banyak keputusan dibuat di tingkat yang lebih rendah. Penghargaan dan hukuman digunakan untuk memotivasi karyawan. Setiap interaksi antara atasan dan bawahan disertai dengan harga diri atasan dan ketakutan dan kehati-hatian bawahan. Meskipun proses pengendalian masih terkonsentrasi pada pimpinan puncak, sebagian pengendalian dilimpahkan ke tingkat menengah dan bawah. Biasanya organisasi informal akan muncul, tetapi mereka tidak selalu menantang tujuan organisasi formal.

Sistem 3. Bahkan jika pemimpin tidak memiliki kepercayaan penuh dan kepercayaan pada bawahannya, mereka dianggap memadai. Strategi dan keputusan konvensional dibuat di level tertinggi organisasi, tetapi bawahan dapat membuat keputusan khusus di level bawah organisasi. Alur komunikasi berfluktuasi naik dan turun dalam hierarki. Imbalan, hukuman, dan dedikasi

tertentu digunakan untuk memotivasi karyawan. Interaksi moderat antara atasan dan bawahan biasanya disertai dengan kepercayaan diri dan kepercayaan yang cukup. Aspek-aspek penting dari proses pengendalian didelegasikan, dan ada rasa tanggung jawab di tingkat atas dan bawah. Organisasi informal mungkin muncul, tetapi mereka mungkin mendukung atau menentang tujuan organisasi formal.

Sistem 4. Pemimpin terlihat penuh percaya diri dan percaya pada bawahannya. Keputusan tersebar di semua tingkatan organisasi, tetapi terintegrasi dengan baik. Alur komunikasi tidak hanya bergerak naik turun hierarki, tapi juga ke samping. Antusiasme karyawan terletak pada partisipasi dan partisipasi dalam perumusan penghargaan ekonomi, penetapan tujuan, perbaikan metode dan evaluasi kemajuan pencapaian tujuan. Ada interaksi yang luas dan bersahabat antara atasan dan bawahan, yang didasarkan pada tingkat kepercayaan dan kepercayaan yang tinggi. Tanggung jawab untuk proses kontrol didistribusikan di antara anggota organisasi, sedangkan unit kerja di tingkat yang lebih rendah terlibat penuh. Organisasi informal dan organisasi formal biasanya merupakan organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Oleh karena itu, semua kekuatan sosial mendukung upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Marrow dkk. (1976) menunjukkan bahwa contoh perubahan yang berhasil pada sistem manajemen organisasi terjadi di perusahaan terkemuka di industri pakaian tidur. Setelah beberapa tahun mengalami kerugian, perusahaan tersebut akhirnya diakuisisi oleh perusahaan lain. Dalam transaksinya, perusahaan yang dibeli mengadopsi gaya manajemen antara Sistem 1 dan Sistem 2. Pemilik baru segera melakukan beberapa perubahan besar. Perubahan ini mencakup perubahan ekstensif pada organisasi kerja, pemeliharaan mesin yang lebih baik, dan program pelatihan yang melibatkan manajer dan karyawan di semua tingkatan. Manajer dan supervisor memiliki filosofi dan pemahaman yang mendalam tentang pendekatan gaya manajemen Sistem 4. Seluruh perubahan didukung oleh pimpinan atas perusahaan pembelian.

Meskipun tingkat produktivitas menurun dalam beberapa bulan pertama setelah rencana perubahan dimulai, tingkat produktivitas meningkat hampir 30% dalam dua tahun. Meskipun tidak mungkin untuk secara akurat mengukur sejauh

mana perubahan dalam sistem manajemen telah meningkatkan produktivitas, para peneliti sangat menyadari bahwa dampak perubahan sangat besar. Meskipun produktivitas meningkat, biaya produksi turun sebesar 20%, tingkat penghentian telah berkurang hampir setengahnya, dan semangat kerja karyawan meningkat secara signifikan (mencerminkan sikap yang lebih ramah terhadap perusahaan). Citra perusahaan di masyarakat terus membaik, ini pertama kalinya perusahaan meraih profitabilitas dalam beberapa tahun.

BAB V

Tim dan Kelompok dalam Organisasi

A. Membentuk Tim

Pembentukan tim yang para anggotanya memiliki visi dan misi yang sama merupakan syarat terbentuknya tim yang solid, kuat dan berkomitmen tinggi. Fokus utama pembentukan tim yang baik adalah kesamaan pribadi, kreativitas dan imajinasi, adanya ikatan, mampu kerjasama, dan adanya pengalaman bersama (Irland, dkk., 2017). Membentuk tim (team building) telah diidentifikasi sebagai metode penting untuk meningkatkan iklim psikologis di mana tim beroperasi, serta fungsi tim secara keseluruhan (Beuchamp, dkk., 2017). Pembentukan tim yang baik akan berdampak positif terhadap iklim kerja anggota organisasi (Riener dan Widherhold, 2016). Membentuk tim dalam organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja para anggota (Spinney 2018, Lester, 2017). Pembentukan tim dalam organisasi dimaksudkan untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan.

1. Terbentuknya kelompok

Alasan-alasan utama seseorang menjadi anggota suatu kelompok adalah berkaitan dengan kebutuhan untuk keamanan, afiliasi, kekuasaan, status dan pencapaian tujuan.

a. Alasan Keamanan

Salah satu alasan mengapa seseorang menjadi anggota suatu kelompok adalah untuk mendapatkan rasa aman dari

ancaman. Orang yang bergabung dalam suatu kelompok posisinya akan lebih kuat dari pada sendirian. Selain itu mereka akan terhindar dari perlakuan-perlakuan yang kurang menguntungkan dari orang lain terutama pimpinan. Misalnya menentang kebijakan organisasi yang merugikan karyawan tertentu, maka dengan bergabung dalam suatu kelompok maka posisi tawar-menawar akan lebih kuat.

b. Alasan Afiliasi

Interaksi secara formal yang terjadi dalam organisasi tidak dapat dilakukan secara intens atau erat karena kesibukan masing-masing dalam melaksanakan tugasnya. Dengan menjadi anggota suatu kelompok maka interaksi yang terjadi dapat lebih erat, lebih bersahabat dan akrab.

c. Alasan Kekuasaan

Kelompok informal memberikan peluang bagi seseorang untuk melatih kemampuan mempengaruhi orang lain. Orang yang ingin menggunakan pengaruhnya terhadap orang lain, diberikan kekuasaan tanpa wewenang formal dari organisasi. Sebagai pemimpin kelompok seseorang dapat mempengaruhi anggota kelompoknya. Bagi orang yang memiliki kebutuhan akan kekuasaan kelompok merupakan wadah untuk pemenuhannya.

d. Alasan Status

Dengan bergabung dalam suatu organisasi seseorang merasakan adanya pengakuan dari lingkungannya bahwa ia memiliki status tertentu sesuai dengan status yang disandang oleh kelompoknya.

e. Alasan Pencapaian Tujuan

Orang-orang bekerja dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan-tujuan yang penting. Secara fisik dan mental intelektual dengan bekerja bersama dalam wadah kelompok tujuan-tujuan tersebut akan lebih mudah tercapai. Secara fisik tenaga yang terhimpun dalam kelompok lebih besar dan secara mental intelektual ide, gagasan maupun pendapat akan lebih berkualitas dan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan kelompok.

2. Perkembangan Kelompok

Kelompok yang telah terbentuk tidak langsung dapat bekerja dengan tingkat efektivitas yang tinggi. Karena untuk mencapainya, biasanya melalui beberapa tahapan

perkembangan. Tahapan-tahapan tersebut meliputi tahap orientasi, konfrontasi, deferensiasi dan tahapan kolaborasi.

a. Tahap orientasi

Pada tahap awal perkembangan, anggota kelompok mencoba memahami tujuan kelompok dan peranan dari masing-masing anggota kelompok. Masing-masing memutuskan bagaimana kelompok ini akan dibangun, dan seberapa besar mereka berperan serta dalam kelompok tersebut. Pemimpin formal atau seseorang yang dianggap memegang peranan dalam kepemimpinan, memiliki pengaruh besar dalam membangun kelompok. Selama tahap ini anggota kelompok perlu mempelajari masing-masing dan memberikan sumbangannya terhadap sasaran dan tujuan kelompok.

b. Tahap konfrontasi

Sekalipun konflik bukan merupakan fase dari perkembangan kelompok, tetapi sasaran kelompok dan harapan anggota kelompok akhirnya mendapat tantangan. Terjadinya perjuangan untuk mendapatkan kekuasaan dan pengaruh sangat umum terjadi. Tantangan terhadap tujuan kelompok merupakan proses yang sehat jika konflik tersebut menyebabkan meningkatnya kohesivitas dan penerimaan. Bila konflik yang terjadi sangat tajam dan tidak fungsional, maka kelompok akan tetap merupakan kelompok yang tidak efektif dan tidak pernah naik ke tingkat kematangan yang lebih tinggi.

c. Tahap deferensiasi

Isu utama dari tahap ini adalah bagaimana tugas dan tanggung jawab akan dibagi di antara anggota kelompok dan bagaimana prestasi masing-masing anggota kelompok. Perbedaan masing-masing individu diakui, dan tugas ditetapkan atas dasar keahlian dan kemampuan. Jika kelompok dapat mengatasi konflik wewenang dan dapat menciptakan harapan bersama mengenai tujuan dan tugas yang ditetapkan maka hal ini akan menjadikannya kelompok yang kohesif dan mampu mencapai tujuannya. Pada tahap ini para anggota merasakan keberhasilan yang dicapai kelompoknya. Akan tetapi sejalan dengan perkembangan situasi yang terjadi maka kelompok masih memerlukan adanya peningkatan kematangan dalam mengatasi konflik yang mungkin terjadi dalam perkembangannya.

d. Tahap kolaborasi

Tingkat kematangan yang tertinggi dari perkembangan kelompok adalah kolaborasi, dimana ada rasa kekompakan dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Perbedaan masing-masing individu dibiarkan terjadi. Konflik yang terjadi diidentifikasi dan dipecahkan melalui diskusi. Konflik yang terjadi berkaitan dengan masalah substansi yang relevan dengan tugas kelompok. Keputusan diambil melalui diskusi yang rasional dan tidak ada upaya untuk membuat keputusan yang dipaksakan. Anggota kelompok sadar akan proses kelompok dan meningkatkan keterlibatannya dalam kelompok.

3. Teori Pembentukan Kelompok

Luthans (2011: 341) mengemukakan beberapa teori terkait dengan dinamika pembentukan kelompok sebagai berikut :

a. Teori Kedekatan (*Propinquity Theory*)

Menurut teori ini individu-individu saling berafiliasi karena kedekatan ruang atau geografis. Teori tersebut akan memprediksi bahwa siswa yang duduk berdampingan di kelas, lebih cenderung membentuk kelompok daripada siswa yang duduk di ujung ruangan yang berbeda. Dalam sebuah organisasi, karyawan yang bekerja di area pabrik atau kantor atau manajer yang sama dengan kantor-kantor yang berdekatan satu sama lain akan lebih mungkin terbentuk dalam kelompok daripada mereka yang tidak berlokasi sama secara fisik. Teori ini mengabaikan kemajuan teknologi yang mampu menembus batas ruang dan fisik.

b. Teori Klasik (*Classic Theory*) dari George Homans

Teori ini mendasarkan pada 3 elemen : *activities, interactions, and sentiments*. Ketiga elemen ini berhubungan secara langsung satu sama lainnya, namun elemen utamanya adalah interaksi. Semakin banyak aktivitas yang dimiliki orang, semakin banyak interaksi mereka dan semakin kuat sentimen mereka (seberapa banyak orang lain disukai atau tidak disukai).

c. Teori Keseimbangan Klasik (*Classic Balance Theory*) dari Theodore Newcomb.

Teori ini menyatakan bahwa orang-orang saling tertarik satu sama lain atas dasar sikap dan nilai yang sama terhadap

objek dan tujuan yang relevan. Begitu hubungan ini terbentuk, para peserta berusaha untuk menjaga keseimbangan simetris antara daya tarik dan sikap umum. Jika terjadi ketidakseimbangan, usaha dilakukan untuk mengembalikan keseimbangan. Jika keseimbangan tidak bisa dipulihkan, hubungan akan melarut. Kedekatan dan interaksi berperan dalam teori keseimbangan ini.

d. Teori Pertukaran (*Exchange Theory*)

Teori pertukaran kelompok didasarkan pada hasil imbalan-biaya (*reward-cost*) interaksi. Tingkat positif minimum (imbalan lebih besar daripada biaya) suatu hasil harus ada agar ketertarikan atau afiliasi dapat terjadi. Imbalan dari interaksi memuaskan kebutuhan, sedangkan biaya menimbulkan kecemasan, frustrasi, rasa malu, atau kepenatan. Kedekatan, interaksi, dan sikap umum semuanya memiliki peran dalam teori pertukaran ini.

Selain itu, Robbins dan Judge (2013: 273) mengemukakan teori pembentukan kelompok yang disebut Teori Identitas Sosial (*Social Identity Theory*). Menurut teori identitas sosial ini, orang memiliki reaksi emosional terhadap kegagalan atau keberhasilan kelompok mereka karena harga diri mereka terkait dengan kinerja kelompok. Reaksi yang muncul pada seseorang sebagai berikut :

- a. Bila kelompok anda melakukannya dengan baik, anda menikmati kemuliaan dan harga diri anda meningkat. Sebaliknya bila kelompok anda berkinerja buruk, anda mungkin merasa tidak enak dengan diri anda sendiri, atau anda bahkan mungkin menolak bagian identitas anda. Identitas sosial juga membantu orang mengurangi ketidakpastian tentang siapa diri mereka dan apa yang harus mereka lakukan.
- b. Orang mengembangkan banyak identitas sepanjang hidup mereka. Anda mungkin menentukan diri anda dalam hal organisasi tempat anda bekerja, kota tempat anda tinggal, profesi anda, latar belakang agama anda, etnisitas anda, atau jenis kelamin anda.

B. Tipe-Tipe Tim

Menurut Kozlowski (2003) memberikan penjelasan terkait tipe-tipe tim secara umum tipe tim terdapat 6 kategori yaitu:

1. Produksi
2. Layanan
3. Manajemen
4. Proyek
5. Tindakan dan kinerja, dan
6. Penasehat.

LePine, Wesson dalam Wibowo (2013) mengelompokkan Tim menjadi 5 yaitu:

1. *Work Team*. Tim ini rancang untuk relatif permanen dengan maksud untuk menghasilkan jasa, dan biasanya memerlukan komitmen penuh dari anggota mereka.
2. *Management Teams*. Sama halnya dengan Work teams, akan tetapi ada perbedaan dari beberapa cara penting. Kalau Work teams terfokus pada penyelesaian utama tingkat produksi dan tugas pelayanan, sedangkan management teams berpartisipasi dalam tugas tingkat manajerial yang mempengaruhi seluruh organisasi.
3. *Parallel Teams*. Parallel teams hanya memerlukan komitmen paruh waktu dari anggota, dan mereka dapat permanen atau temporer, tergantung pada tujuannya.
4. *Project Teams*. Project teams dibentuk untuk sekali tugas yang umumnya kompleks dan memerlukan banyak masukan dari anggota dengan tipe berbeda dalam pelatihan dan pengalaman. Para anggota bekerja paruh waktu
5. *Action Teams*. Teams ini melakukan tugas yang umumnya dalam waktu terbatas dan sifatnya sangat menantang serta mereka bekerja bersama untuk waktu yang lebih panjang.

Selain itu tim dapat diklasifikasikan berdasarkan sasarannya. Bentuk yang paling umum digunakan dalam organisasi atau perusahaan adalah :

1. Tim Pemecah Masalah

Tim ini terdiri dari 5 sampai 12 karyawan jam-jaman dari suatu departemen yang bertemu selama beberapa jam tiap pekan untuk membahas perbaikan kualitas, efisiensi

dan lingkungan kerja. Dalam tim pemecah masalah, anggota bernagi gagasan atau menawarkan saran mengenai bagaimana proses dan metode kerja dapat diperbaiki. Tetapi jarang tim-tim diberi wewenang untuk melaksanakan secara sepihak setiap tindakan mereka yang disarankan.

2. Tim Kerja Pengelola Diri

Tim kerja pengelola diri adalah kelompok karyawan (biasanya 10 sampai 15 orang) yang memikul tanggung jawab dari mantan penyelia mereka. Tim ini mencakup kerja tentang perencanaan dan penjadwalan kerja, kontrol kolektif atas langkah kerja, membuat keputusan operasi dan mengambil tindakan atas permasalahan. Tim ini bahkan memilih anggotanya sendiri dan menyuruh anggota itu untuk saling menilai kinerja.

3. Tim Lintas Fungsional

Tim lintas fungsional adalah tenaga kerja dari tingkat hirarki yang sama, tetapi dari tempat pekerjaan yang berbeda. Tim lintas fungsional merupakan cara efektif yang memungkinkan orang-orang dari aneka bidang dalam suatu organisasi (atau bahkan antar organisasi) untuk bertukar informasi, mengembangkan gagasan baru dan memecahkan masalah, serta mengkoordinasikan proyek yang rumit.

4. Tim Virtual

Tim Virtual adalah tim yang menggunakan teknologi komputer untuk mengikat secara fisik secara bersama membagi anggota untuk mencapai tujuan bersama. Mereka mengizinkan orang untuk bergabung secara langsung dengan menggunakan komunikasi langsung diantaranya seperti lokasi jaringan kerja, video konfrensi dan e-mail. Tim virtual terdiri atas anggota - anggota yang tersebar secara geografis dan organisasional yang terikat terutama oleh kemajuan teknologi informasi dan telekomunikasi. Tim virtual sering meliputi para pekerja lepas, anggota organisasi rekanan, pelanggan, pemasok, konsultan, atau pihak - pihak luar lainnya. Salah satu keuntungan utama tim virtual adalah kemampuan untuk dengan cepat mengumpulkan kelompok orang yang paling tepat untuk menyelesaikan proyek yang kompleks, memecahkan masalah tertentu, atau mengeksploitasi peluang strategis tertentu.

C. Perbedaan Kelompok dan Tim

Selama ini banyak orang yang beranggapan bahwa sebuah tim tidak ada bedanya dengan kelompok. Padahal di antara keduanya memiliki perbedaan yang sangat signifikan. Dalam sebuah kelompok biasanya hubungan yang dibangun hanya sebatas berinteraksi untuk membagi informasi dan mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota dalam bidang tanggungjawabnya. Sedangkan tim kerja merupakan kelompok yang upaya-upaya individunya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukan-masukan individual.

Menurut Tjiharjadi (2012) tim dapat didefinisikan sebagai kumpulan dua atau lebih individu yang berintraksi secara dinamis, independen, dan saling beradaptasi untuk mencapai suatu tujuan bersama yang telah ditetapkan. Suatu tim biasanya mempunyai ukuran yang lebih kecil dan skala tujuan yang lebih spesifik.

Wibowo (2014) mengungkapkan bahwa kelompok kerja bisa saja menjadi tim, kepemimpinan menjadi aktivitas bersama, akuntabilitas bergeser dari sangat individual menjadi bersama antara individual dan kolektif, kelompok mengembangkan maksud dan misinya sendiri, *problem solving* menjadi *way of life* bukan aktivitas paruh waktu, dan efektifitas diukur oleh hasil dan produk kolektif kelompok.

Perbedaan umum kelompok kerja dan tim mengacu pada penerapan. Biasanya, tim terlibat dalam kegiatan yang menguntungkan. Mereka harus menerapkan fungsi tertentu, dan peran anggota tim terkait dengan fungsi ini. Juga, tim umumnya terdiri dari bagian-bagian organisasi yang lebih besar dan anggotanya memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan khusus yang berkaitan dengan tugas yang harus mereka lakukan. Perbedaan ini juga tampak pada penelitian tentang kelompok dan tim. Penelitian tentang kelompok dilakukan, biasanya di laboratorium, dalam kondisi yang telah ditentukan, sedangkan penelitian pada tim dilakukan “di lapangan” dan berfokus pada bagaimana tim kerja sebenarnya digunakan atau bagaimana mereka berfungsi tempat kerja (Levi, 2001).

Tim yang efektif dapat digambarkan sebagai kelompok yang harus saling berhubungan secara signifikan untuk memenuhi tujuan bersama (Thomas, Jaques, Adams, & Kihneman-Wooten, 2008, hlm.105-113). Dengan demikian, tim didefinisikan sebagai

kelompok orang yang terstruktur dan bekerja berdasarkan tujuan umum yang terdefinisi dengan baik yang memerlukan interaksi terkoordinasi untuk melakukan tugas tertentu untuk pencapaian yang mana mereka semua bertanggung jawab (Forsyth, 2010).

Mengacu pada tim, penulis menyebutkan enam karakteristik yang menentukan (Katzenbach & Smith, 1993) yaitu sejumlah kecil anggota, beberapa kualifikasi atau keterampilan tertentu yang melengkapi, pemahaman penuh tentang tujuan, produk atau layanan umum untuk diperoleh, konsepsi yang jelas tentang tugas atau kerja, dan rasa tanggung jawab bersama. Jadi, kerja tim adalah kerja kelompok tetapi merupakan jenis kerja kelompok khusus yang memiliki tiga spesifik properti (Spector, 2003) yaitu tindakan individu saling bergantung dan terkoordinasi, setiap anggota memiliki peran tertentu, dan ada tujuan dan sasaran bersama.

Dalam buku khairul umam (2012) membedakan keduanya sebagaimana berikut:

Adapun kelompok, memiliki ciri ciri:

1. Anggota menganggap pengelompokan mereka hanya untuk kepentingan Administratif. Individu bekerja secara mandiri bahkan berbeda tujuan dengan individu lain.
2. Anggota cenderung memperhatikan dirinya sendiri karena tidak dilibatkan dalam penetapan sasaran. Karena kadang anggota ini hanya sebagai tenaga bayaran.
3. Anggota diperintah untuk mengerjakan pekerjaan, bukan diminta saran untuk mencapai sasaran yang baik.
4. Anggota tidak percaya dengan rekan kerjanya karena tidak memahami peran anggota lainnya.
5. Anggota kelompok sangat hati-hati dalam menyampaikan pendapatnya karena kurang toleransi.
6. Jika menerima diklat yang memadai, penerapannya sangat dibatasi oleh pemimpin.
7. Anggota berada dalam suatu konflik tanpa mengetahui sebab dan cara pemecahan masalahnya.
8. Anggota tidak di dorong untuk ikut ambil bagian dalam pengambilan keputusan.

Sedangkan, tim memiliki ciri sebagaimana berikut:

1. Anggota menyadari ketergantungan diantara mereka dan menyadari sasaran paling baik dicapai dengan cara saling mendukung.

2. Anggota tim ikut merasa memiliki pekerjaan dan organisasinya karena mereka memiliki komitmen terhadap tujuan yang akan dicapai.
3. Anggota memiliki kontribusi terhadap keberhasilan organisasi.
4. Anggota menjalankan komunikasi dengan tulus dan memahami sudut pandang mereka masing masing.
5. Anggota didorong untuk menambah ketrampilan dan menerapkannya dalam tim serta mereka menerima dukungan penuh dari tim.
6. Mereka menyadari bahwa konflik dalam tim adalah hal yang wajar, karena konflik memberikan kesempatan untuk mengembangkan ide dan kreativitasnya.
7. Anggota berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi tim meskipun keputusan berada di tangan pemimpin.

Tabel 4.1. Perbedaan Tim dan Kelompok Kerja

Kelompok Kerja	Tim Kerja
Tanggung jawab pemimpin telah di tentukan	Kepemimpinan di bagi diantara para anggota
Misi umum organisasi adalah tujuan kelompok	Spesifik, tujuan unik bagi tim
Efektifitas diukur secara tidak langsung melalui pengaruh kelompok terhadap anggota yang lain	Efektifitas diukur secara langsung melalui hasil kerja tim
Tanggung jawab individual jelas	Tanggung jawab tim jelas
Prestasi individu dikenali dan di hargai	Biasanya ada perayaan tim. Usaha individu juga dikenali tim
Pertemuan secara efisien berlangsung dalam periode yang singkat	Ada diskusi di awal dan di akhir pertemuan yang meliputi pemecahan masalah
Para anggota berdiskusi dalam pertemuan, memutuskan dan melaksanakan	Para anggota berdiskusi di pertemuan, memutuskan dan menunjuk kerjasama yang nyata

D. Mengubah Individualisme Menjadi Tim

Seorang pemimpin yang menginginkan terjadinya efektifitas dalam organisasi harus menempatkan kerjasama tim pada posisi yang utama. Selain itu seorang pemimpin juga harus memahami cara mentransformasikan kelompok agar menjadi sebuah tim yang produktif. Jika pemimpin tidak mengutamakan kerjasama tim serta tidak mampu mentransformasikan kelompok menjadi sebuah tim yang produktif, maka efektifitas tidak akan pernah terjadi. Berkaitan dengan pembinaan tim, seorang pemimpin hendaknya mempertimbangkan kegiatan yang mencakup penetapan tujuan, pengembangan hubungan antarpribadi di antara anggota tim, analisis peran-peran untuk memperjelas peran dan tanggung jawab tiap anggota, dan analisis proses tim. Pada dasarnya pengembangan tim mencoba untuk mempergunakan interaksi yang tinggi di antara anggota kelompok untuk meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan.

1. Tantangan

Penghalang besar dalam menggunakan tim kerja adalah penolakan individual. Sukses seorang karyawan tidak lagi didefinisikan dalam kinerja individu. Untuk berkinerja baik sebagai anggota tim, individu-individu harus mampu berkomunikasi secara terbuka dan jujur, menghadapi perbedaan-perbedaan dan memecahkan konflik-konflik, serta menghaluskan tujuan pribadi untuk kebaikan tim.

2. Membentuk pemain tim

Berikut ini beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mengubah individu menjadi pemain tim :

a. Seleksi

Beberapa orang telah memiliki keterampilan antar pribadi untuk menjadi pemain tim yang efektif. Ketika mempekerjakan anggota tim, disamping keterampilan teknis yang diperlukan untuk mengisi pekerjaan itu, harus dipastikan pula bahwa calon dapat memenuhi peran tim mereka maupun persyaratan teknis. Banyak calon yang melamar pekerjaan tidak mempunyai keterampilan tim.

b. Pelatihan

Sebagian besar orang yang dibesarkan pada lingkungan yang mementingkan prestasi individual dapat dilatih untuk menjadi pemain tim. Spesialis pelatihan menjalankan latihan-latihan yang memungkinkan karyawan untuk

mengalami kepuasan yang dapat diberikan oleh kerja tim.

c. **Ganjaran**

Sistem ganjaran perlu diperbaiki untuk mendorong upaya kooperatif bukannya kompetitif. Promosi, kenaikan upah dan bentuk-bentuk pengakuan lain hendaknya diberikan kepada individu untuk keefektifan mereka sebagai seorang anggota tim yang kolaboratif.

3. Tim dan keanekaragaman

Mengelola keanekaragaman pada tim adalah suatu tindakan yang menyeimbangkan. Keanekaragaman memberikan perspektif segar mengenai isu-isu, tetapi hal itu membuat lebih sukar untuk mempersatukan tim dan mencapai kesepakatan

4. Menyegarkan kembali Tim

Tim yang berkinerja baik, pada suatu waktu bukanlah jaminan akan terus demikian, tim yang efektif dapat saja menjadi macet atau mengalami penurunan. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk menyegarkan kembali tim yang mengalami kejenuhan dan penurunan kinerja adalah :

- a. Siapkan anggota untuk menangani masalah kematangan atau kedewasaan. Hendaknya mereka tidak kehilangan semangat atau kepercayaan akan konsep tim ketika konflik-konflik muncul kepermukaan.
- b. Tawarkan pelatihan penyegaran ulang. Bila tim mulai macet, mungkin membantu untuk memberi mereka pelatihan penyegaran dalam komunikasi, pemecahan konflik, proses tim, dan keterampilan serupa. Ini dapat membantu anggota untuk memperoleh kembali kepercayaan dan keyakinan akan satu sama lain.
- c. Tawarkan pelatihan lanjutan. Keterampilan yang berhasil untuk masalah mudah bisa tidak cukup untuk masalah yang lebih sukar. Jadi tim dewasa sering dapat mengambil manfaat dari pelatihan lanjutan untuk membantu anggota mengembangkan keterampilan pemecahan masalah, antar- pribadi dan teknis yang lebih kuat.
- d. Dorong tim untuk memperlakukan pengembangan mereka sebagai suatu pengalaman belajar yang terus menerus.

BAB VI

Kreativitas, Inovasi dan Komitmen Organisasi

A. Kreativitas dan Inovasi

Setiap organisasi menghadapi perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Kreativitas dapat didefinisikan sebagai sebuah bentuk kecenderungan yang dimiliki oleh seseorang untuk menghasilkan atau mengenali ide, alternatif, atau kemungkinan. Ide, atau alternatif, atau kemungkinan tersebut akan mungkin berguna untuk mendefinisikan dan memecahkan masalah, serta untuk berkomunikasi dengan orang lain, menghibur diri sendiri dan orang lain. Kreativitas merupakan kesanggupan dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menampilkan ide-ide yang baru serta kemampuan tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi cara-cara yang baru dan berbeda dalam melihat suatu masalah dan memprediksi peluang yang akan terjadi. Dari pengertian kreativitas tersebut, sebenarnya dapat kita ambil kesimpulan bahwa dari pengertian kreativitas tersebut terdapat beberapa kata kunci yang menjadi elemen dalam berkreaitivitas itu sendiri, yaitu proses, ide, dan kombinasi antara keduanya. Proses secara harfiah yang menyiratkan bahwa kreativitas seperti sebuah bentuk keterampilan yang akan berbeda dengan sikap atau perilaku, dan bahwa dalam proses tersebut Anda akan menjadi lebih baik dengan latihan-latihan dalam berkreaitivitas.

Jika berbicara masalah kreativitas pastinya akan terarah ke kata inovasi. Kreativitas dan inovasi selalu berjalan beriringan. Dalam hakikatnya, Kreativitas merupakan proses untuk menciptakan sesuatu yang baru, baik ide, konsep, maupun metode baru. Inovasi menggunakan kreativitas tersebut untuk meningkatkan kinerja suatu proses, orang, tim atau organisasi. Dengan kata lain, inovasi adalah implementasi ide-ide baru pada tingkat individu, kelompok atau organisasi. Inovasi dapat dibedakan berdasarkan hal berikut:

1. Penemuan - Dijelaskan sebagai penciptaan produk, layanan atau proses baru. Jenis inovasi ini merupakan sesuatu yang belum pernah dipakai dan dicoba sebelumnya.
2. Ekstensi - Pengembangan produk atau layanan dengan proses yang ada yang dapat berarti juga organisasi atau individual mengambil gagasan/ide yang sudah ada sebelumnya dan mengimplementasikannya secara berbeda.
3. Duplikasi - Menyadur produk atau layanan yang sudah ada dan lalu memberikan sentuhan dan warna baru yang membuat produk atau layanan tersebut terlihat berbeda dari bentuk awalnya serta memperbaiki produk atau layanan yang pernah ada dan dibuat sebelumnya.
4. Sintesis - Kombinasi dari beberapa produk atau layanan yang pernah ada sebelumnya ke dalam bentuk produk atau sistem pelayanan baru. Kombinasi ini juga dapat berarti menggabungkan beberapa ide berbeda untuk dijadikan sebuah produk atau layanan baru.

Dari definisi dan pengertian tersebut terdapat kesimpulan yang sama dimana kreativitas dan inovasi adalah suatu proses. Dimana proses tersebut menyiratkan makna yang diantaranya adalah bahwa ia dapat dipelajari dan dikelola. Proses perubahan yang disengaja yang dibuat untuk menciptakan nilai dengan memenuhi peluang dan mencari keuntungan.

Berdasarkan dari pengertian-pengertian kreativitas dan inovasi diatas, maka dapat ditarik beberapa kata yang menyiratkan pengertian dari kreativitas dan inovasi yaitu:

1. Proses: Inovasi adalah proses (menyiratkan, antara lain, bahwa ia dapat dipelajari dan dikelola).
2. Disengaja: Proses itu dilakukan dengan sengaja.
3. Perubahan: Ini menghasilkan semacam perubahan.

4. Nilai: Inti dari perubahan ini adalah untuk menciptakan nilai dalam ekonomi, masyarakat dan / atau kehidupan individu kita.
5. Peluang: Individu wirausaha memungkinkan penciptaan nilai di masa depan dengan menjelajahnya hari ini: memiliki ide, mengubah ide menjadi wawasan yang dapat dipasarkan, dan mencari cara untuk memenuhi peluang.
6. Keuntungan: Pada saat yang sama, mereka juga menciptakan nilai dengan memanfaatkan peluang yang mereka miliki.

Sebelumnya diatas telah kita bahas mengenai pengertian-pengertian kreativitas dan inovasi, dimana didalamnya selalu terjadi sebuah proses pada pelaksanaan kreativitas dan inovasi. Langkah-langkah dalam menjalani proses kreativitas dan inovasi inilah yang akan menentukan kesuksesan kita dalam meraih tujuan yang ingin dicapai. Langkah-langkah dalam proses kreativitas dan inovasi dapat digambarkan secara luas dan tidak terimplikasi oleh bentuk yang standar. Untuk langkah-langkah dalam proses kreativitas dapat diurutkan menjadi peluang atau pengenalan masalah, perendaman, inkubasi, wawasan, dan verifikasi atau penerapan.

Peluang atau Pengenalan Masalah. Didalam proses kreativitas, kita terkadang menemukan bahwa terdapat peluang baru atau masalah perlu untuk dituntaskan dan diselesaikan, disitulah proses pertama dalam tindakan kreativitas terbentuk. Peluang atau masalah yang timbul akan berdampak terhadap pemikiran seseorang untuk mengambil peluang tersebut dan atau menyelesaikan masalah yang timbul. Peluang atau pengenalan masalah akan berselaras dengan timbulnya ide, alternatif, ataupun kemungkinan yang bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan yang kita definisikan sebelumnya sebagai kreativitas. Dari sini proses awal kreativitas dimulai, pemikiran terhadap pengenalan masalah akan membuat kita berusaha untuk mencerna masalah tersebut dan mendalaminya menjadi pikiran-pikiran ide yang tertuang sebagai sarana untuk mencapai tujuan penyelesaian masalah.

Perendaman. Dari adanya pengenalan terhadap masalah pada proses awal pembentukan kreativitas, kita dituntut untuk berkonsentrasi pada masalah dan menjadi tenggelam di dalamnya. Kita akan berusaha untuk berfikir serta mengingat apa yang

pernah dilakukan, kemudian berusaha untuk mengumpulkan informasi yang tampaknya relevan, membayangkan alternatif tanpa menyempurnakan atau mengevaluasinya. Usaha untuk penyelaman terhadap masalah inilah yang menjadi langkah perendaman pada proses kreativitas. Semakin kita mencoba menyelami permasalahan, maka semakin banyak alternatif pemikiran yang terbayangkan oleh pikiran kita. Dalam langkah inilah imajinasi kita sangat berperan, membayangkan tentang masalah dan berbagai alternatif yang akan dilakukan dalam penyelesaian masalah tersebut. Imajinasi inilah yang sangat berperan dalam proses pembentukan kreativitas. Setiap individu, pastinya memiliki imajinasi sendiri dalam proses ini.

Inkubasi. Dalam proses berkreativitas, kita terkadang memilih untuk menyimpan informasi yang terkumpul dalam pikiran untuk sementara waktu. Hal ini dilakukan setelah proses perendaman dilakukan. Kita tampaknya tidak menangani masalah secara aktif; namun, pikiran bawah sadar masih terlibat. Pikiran kita sedang mendidih, mencoba untuk mengatur permasalahan yang sudah kita kenali dan alami menjadi pola baru untuk diselesaikan. Dalam masa ini, setiap individu akan memiliki rentang waktunya sendiri-sendiri, tidak ada yang pola kesamaan waktu karena setiap orang berbeda.

Wawasan: Terkadang solusi dari pemecahan masalah muncul di fikiran seseorang di waktu yang tidak terduga-duga, seperti di ambang tidur, ketika kita mandi, atau bahkan ketika kita berlari. Begitu juga pengetahuan dalam menyelesaikan suatu masalah bisa didapatkan dimana saja. Hal ini berarti Wawasan wawasan juga memegang peran penting dalam proses berkreativitas. Pengalaman sebagai dasar pengetahuan, baik pengalaman yang benar-benar telah dilakukan ataupun pengalaman yang didapat dari mendengarkan pengalaman orang lain merupakan cara kita sebagai individu untuk mendapatkan wawasan. Wawasan ini menjadi pengembang dalam proses kreativitas, membuat ide dan pikiran semakin berkembang menyelesaikan masalah dan menciptakan kreasi dan inovasi yang baru.

Verifikasi dan Penerapan. Setelah daya kreasi tercipta, kita akan berusaha membuktikan bahwa solusi kreatif yang telah kita ciptakan bermanfaat. Prosedur verifikasi dan identifikasi termasuk mengumpulkan bukti-bukti yang dapat menjadi pendukung, serta menggunakan persuasi yang logis, dan bereksperimen dengan gagasan dan ide-ide yang baru akan kita lakukan untuk

pembuktian tersebut. Proses terakhir ini merupakan ajang unjuk dari semua proses yang telah kita lakukan. Disini kita dituntut untuk menjabarkan apa yang telah kita pada proses-proses sebelumnya. Dalam proses ini juga yang menentukan kelayakan dari hasil pemikiran yang sudah kita buat. Proses ini menjadi proses akhir penentuan dari semua proses kreativitas.

Pada bahasan sebelumnya telah diungkapkan bahwa kreativitas selalu berjalan beriringan dengan inovasi. Dimana inovasi merupakan tantangan, yang ditandai dengan ketidakpastian, risiko, dan kompleksitas dalam berkreativitas karena inovasi hakikatnya untuk mengimplementasikan kreativitas menjadi dalam meningkatkan kinerja peluang atau penyelesaian suatu masalah sehingga terciptanya suatu pembaharuan. Hal ini membuat pengembangan struktur, sistem dan metodologi untuk pengembangan, pengembangan dan implementasi terhadap pembaharuan menjadi semakin penting. Ini juga mencakup proses inovasi praktis menurut fase yang berbeda, yang di satu sisi menyisakan cukup ruang untuk kreativitas, tetapi juga mengarah pada tujuan secara terfokus. Proses inovasi adalah elemen kunci dari manajemen inovasi kontemporer, dimana segala hal dituntut untuk sesuai dengan jamannya. Definisi dari proses inovasi dapat diartikan sebagai langkah-langkah berupa perencanaan analitis, organisasi sumber daya, implementasi, dan aplikasi komersial.

Perencanaan analitis. Proses ini merupakan proses pertama dalam berinovasi, yaitu dengan mengidentifikasi secara cermat fitur produk atau layanan, desain serta sumber daya yang akan dibutuhkan. Hal ini dilakukan sebagai pengenalan terhadap apa yang akan menjadi sasaran bagi tujuan akhir berinovasi. Identifikasi dilakukan secara jeli untuk mengetahui desain yang akan dibuat serta sumber daya yang akan digunakan akan seperti apa menjadi kunci dalam tahap awal proses inovasi ini. Selain itu juga proses ini menjadi penentu dalam keberhasilan tahap selanjutnya dan tentu saja keseluruhan proses inovasi. Jika terjadi kesalahan mengidentifikasi, maka yang terjadi adalah "*waste in waste out*", tidak tercapainya pengaplikasian inovasi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan.

Organisasi sumber daya. Proses atau tahapan selanjutnya dalam proses inovasi adalah proses dalam memperoleh sumber daya, bahan, teknologi, sumber daya manusia atau modal yang dibutuhkan. Sebagaimana tahapan proses yang lain, proses ini

juga penting karena kurangnya sumber daya akan berdampak bagi proses inovasi dan hasil akhirnya. Proses ini terbilang proses yang susah-susah gampang, karena sumber daya yang diinginkan haruslah sumber daya yang mampu menunjang ide dan kreativitas yang sedang kita proses sebelum akhirnya kita menuju tahapan proses selanjutnya

Implementasi. Menerapkan sumber daya untuk menyelesaikan rencana merupakan tahapan proses selanjutnya dalam proses inovasi. Penerapannya harus disesuaikan dengan proses yang sebelumnya dilakukan yaitu proses perencanaan dan proses memperoleh sumber daya. Dalam tahapan proses ini, kita dituntut untuk dapat mengaplikasikan sumber daya yang kita peroleh sehingga tercipta kreasi inovasi yang berguna untuk menunjang penyelesaian suatu masalah.

Aplikasi komersial. Tahapan terakhir dalam proses inovasi tahapan proses aplikasi komersial. Tahapan ini berfungsi untuk penyediaan nilai kepada pelanggan, memberi penghargaan kepada karyawan, dan memuaskan pemegang saham. Disini akhir permasalahan terselesaikan, dimana seluruh pihak merasa puas terhadap kreativitas dan inovasi yang dilakukan. Tahapan inilah sebagai penilai dari semua tahapan yang ada, baik dari tahapan proses kreativitas maupun proses inovasi.

Proses-proses pada tahapan kreativitas dan inovasi ini tidak akan begitu saja terjadi tanpa adanya motivasi dari diri individu untuk melakukannya. Ini yang menjadi hal pokok dalam terciptanya kreativitas dan inovasi. Franken (1994) dalam bukunya yang berjudul *Human Motivation* mengemukakan bahwa ada tiga alasan yang membuat individu memiliki motivasi untuk menjadi kreatif, yaitu:

1. Kebutuhan dan keinginan yang memiliki rangsangan baru yang bervariasi, dan kompleks;
2. Perlu menyampaikan ide dan nilai yang dimiliki; dan
3. Perlu memecahkan masalah.

Untuk menjadi seseorang yang kreatif, kita harus dapat menelaah dan melihat sesuatu dengan bentuk dan cara baru atau berusaha melihat dari pandangan dan perspektif yang berbeda. Antara lain, kita harus dapat dan mampu memunculkan kemungkinan-kemungkinan yang baru atau alternatif-alternatif yang baru. Tes kreativitas tidak hanya mengukur berapa jumlah

alternatif yang mungkin dapat dihasilkan seseorang, tetapi juga bentuk keunikan alternatif yang mungkin dihasilkan oleh seseorang tersebut. Serta, kemampuan untuk menghasilkan atau membentuk alternatif dalam melihat semua hal secara unik tersebut tidak terjadi karena perubahan tetapi terkait dengan kualitas pemikiran lain yang lebih mendasar, seperti fleksibilitas dalam pemikiran, toleransi terhadap ambiguitas atau ketidakpastian, dan kenikmatan terhadap hal-hal yang sampai saat ini mungkin belum diketahui. Dengan demikian, kreativitas merupakan pengembangan terhadap ide atau gagasan mengenai produk, praktik, layanan, atau prosedur yang bersifat baru dan berpotensi serta berguna bagi sebuah organisasi.

Untuk menjadi kreatif pula, kita sebagai individu harus memiliki beberapa karakter. Karakter-karakter ini terbentuk dari kepribadian individu sebagaimana yang dijelaskan oleh Glover, dkk (1989) pada buku mereka (gambar 6.1). Karakter tersebut adalah kegigihan untuk menyelesaikan masalah atau tantangan yang dihadapi, percaya diri terhadap kemampuan yang dimiliki oleh diri kita sendiri, rasa kemandirian dalam segala hal untuk terus melakukan proses kreativitas tanpa harus menunggu orang lain untuk membantu melakukannya, ketertarikan kita sebagai individu dengan kompleksitas yang akan membentuk terciptanya inovasi, toleransi diri terhadap ambiguitas sehingga memunculkan daya pikir dan ide untuk berinovasi, memiliki intuitif yaitu kemampuan kita dalam memahami dan mengenal sesuatu hal tanpa melalui pemikiran yang rasional dan intelektualitas yang tinggi, serta memiliki minat yang luas terhadap pengetahuan, selalu memiliki rasa semangat dalam segala hal terutama dalam berkreasi, memotivasi diri untuk selalu berusaha melanjutkan pencapaian kedepannya, selalu menyukai apa saja yang kita kerjakan, dan suka mengambil resiko untuk berbuat lebih baik dan lebih maju.



Gambar 6.1 Karakteristik kepribadian individu kreatif (Glover, dkk 1989)

Dalam perjalanan proses berkreasi dan berinovasi, rintangan dan hambatan pastinya akan kita lalui. Beberapa hambatan yang biasanya terjadi dalam proses kreativitas dan inovasi antara lain seperti fokus berlebihan pada motivasi yang berasal dari luar, adanya batasan yang ditetapkan oleh atasan, evaluasi kritis yang melenceng dari sasaran, kontrol pengawasan terhadap proses yang kita lakukan kurang, persaingan dalam situasi menangkalah dalam organisasi, keinginan untuk terus bersikap praktis, takut terlihat bodoh dalam berproses untuk berinovasi, serta takut terhadap kesalahan dan kegagalan. Mari kita bersama telaah beberapa masalah yang biasanya terjadi dan menjadi hambatan dalam proses berkreasi dan berinovasi. Fokus berlebihan pada motivasi yang berasal dari luar merupakan salah satu dari masalah yang sering kita alami ketika kita berproses dan berkreaitas dan berinovasi. Orang-orang berusaha untuk membantu kita dengan memberikan gambaran dan ide dari pikiran mereka untuk menjadi masukan kita dalam menyelesaikan permasalahan, tetapi terkadang apa yang diberikan oleh orang lain membuat fokus yang kita lakukan menjadi meluas dan permasalahan semakin melebar sehingga poin inti dari penyelesaian masalah ikut meluas.

Hal ini malah berdampak terhadap daya kreasi dan inovasi yang kita lakukan. Fokus utama terhadap apa yang kita lakukan menjadi terlupakan oleh perluasan ide dan pikiran orang

lain. Selain masalah ini yang menjadi hambatan dalam proses berkekrativitas dan berinovasi, terkadang masalah dalam diri kita sendirilah yang menjadi hambatan dalam berkekrativitas dan berinovasi. Takut terlihat bodoh serta takut akan adanya kesalahan dan kegagalan yang akan kita buat menjadi faktor pendorong gagalnya berkekrativitas dan berinovasi. Rasa takut seperti inilah yang harus dapat kita atasi untuk dapat mendorong kita tetap berproses dalam berkekrativitas dan berinovasi.

B. Komitmen

Komitmen organisasi adalah keterikatan psikologis individu dengan organisasi, sehingga komitmen organisasi diartikan sebagai pandangan psikologi anggota organisasi terhadap keterikatannya dengan organisasi tempat dia bekerja. Komitmen organisasi memainkan peran penting dalam menentukan apakah seorang karyawan akan tinggal dan menetap dengan organisasi yang didiaminya untuk jangka waktu yang panjang dan lama serta mau bekerja dengan totalitas dan penuh semangat untuk mencapai tujuan dan keinginan organisasi tersebut.

Komitmen organisasi secara tidak langsung dapat memprediksi nilai kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Nilai kepuasan ini terkait dengan banyak faktor seperti keterlibatan karyawan dengan koleganya, distribusi kepemimpinan yang diberikan oleh atasan, kinerja kerja perusahaan, ketidakamanan kerja yang tercipta dari sumber internal ataupun eksternal, dan atribut serupa yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan sehingga berdampak pada perlakuannya kepada perusahaan. Tingkat komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya penting untuk diketahui dari sudut pandang manajemen agar dapat mengetahui dedikasinya terhadap tugas yang diberikan kepadanya setiap hari.

Pada tahun 1991, Meyer dan Allen mengemukakan teori mereka mengenai teori tentang komitmen organisasi. Teori ini dikenal dengan nama model tiga komponen (TCM). Dalam teori ini didefinisikan bahwa komitmen karyawan terbagi menjadi tiga komponen yang berupa karyawan dengan komitmen afektif yang kuat karena mereka menginginkannya, karyawan yang memiliki komitmen keberlanjutan yang kuat karena mereka membutuhkannya, dan karyawan yang memiliki komitmen normatif yang kuat karena mereka merasa harus melakukannya.

Komitmen afektif: komitmen ini adalah komitmen yang berupa keterikatan emosional yang dimiliki seorang karyawan terhadap organisasi. Komponen TCM ini mendefinisikan bahwa seorang karyawan yang mempunyai komitmen aktif yang tinggi dalam pekerjaannya, maka ada kemungkinan bahwa karyawan tersebut bertahan lama di organisasi. Komitmen aktif juga berarti, seorang karyawan tidak hanya senang tetapi juga terlibat dalam kegiatan organisasi seperti, partisipasi dalam diskusi dan rapat, memberikan masukan atau saran berharga yang akan membantu organisasi, etika kerja proaktif, dll.

Komitmen berkelanjutan: komitmen ini adalah tingkat komitmen di mana seorang karyawan akan berpikir bahwa meninggalkan organisasi akan memakan biaya. Ketika seorang karyawan memiliki keberlanjutan dalam tingkat komitmen, mereka ingin dan mau bertahan di organisasi yang menaunginya dalam jangka waktu yang lebih lama karena mereka merasa harus bertahan. Serta dapat dikarenakan juga mereka telah menginvestasikan cukup energi dan merasa terikat dengan organisasi - keterikatan yang bersifat mental dan emosional. Misalnya, seseorang selama periode waktu tertentu cenderung mengembangkan keterikatan dengan tempat kerjanya dan ini mungkin salah satu alasan mengapa seorang karyawan tidak ingin berhenti karena mereka berinvestasi secara emosional.

Komitmen normatif: komitmen ini adalah tingkat komitmen di mana seorang karyawan merasa berkewajiban untuk tetap di organisasi, di mana mereka merasa, bertahan di organisasi adalah hal yang benar untuk dilakukan. Apa faktor yang mengarah pada jenis komitmen ini? Apakah itu kewajiban moral di mana mereka ingin tinggal karena orang lain percaya pada mereka? Ataukah mereka merasa bahwa mereka telah diperlakukan dengan adil di sini dan mereka tidak ingin mengambil kesempatan untuk meninggalkan organisasi dan menemukan diri mereka berada di antara setan dan neraka? Ini adalah situasi di mana mereka percaya bahwa mereka harus tetap tinggal.

Penting untuk dipahami bahwa tingkat komitmen bergantung pada banyak faktor dan dapat bervariasi atau bermacam-macam dari satu individu ke individu lainnya. Misalnya, pertimbangkan secara hipotesis, seseorang bekerja di sebuah perusahaan marketing yang menguntungkan dan dibayar mahal. Dalam situasi ini, ada kemungkinan bahwa individu akan memiliki komitmen afektif dimana dia senang tinggal di perusahaan,

tetapi juga dapat memiliki komitmen berkelanjutan karena dia tidak mau melepaskan gaji dan kenyamanan pekerjaannya. membawa. Akhirnya, mengingat sifat pekerjaan, individu akan merasa perlu untuk tetap bekerja yang akan mengarah pada komitmen normatif.

Komitmen organisasi sendiri memberikan dampak berupa manfaat dan keuntungan terutama kepada organisasi tempat karyawan tersebut bernaung karena komitmen dalam organisasi akan menentukan seberapa lama seorang karyawan akan tinggal dengan organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen yang kuat adalah aset bagi setiap organisasi, yang tentunya organisasi tersebut ingin tetap jaga dan pertahankan. Beberapa manfaat dan keuntungan utama yang didapatkan dari komitmen organisasi yang dilakukan oleh karyawan dan semua orang didalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Produktivitas karyawan yang tinggi

Karyawan yang memiliki komitmen biasanya mereka sangat produktif dalam bekerja. Karyawan tersebut pastinya sangat percaya pada organisasi yang menaunginya. Serta bagi karyawan tersebut organisasi tersebut memiliki tujuan, visi, misi, dan kepemimpinan tim yang jelas sehingga karyawan tersebut merasa sangat paham terhadap pekerjaannya. Hal ini tentu saja akan membawa efek terhadap produktivitas karyawan tersebut. Selain itu, dengan adanya komitmen terhadap organisasinya, karyawan tidak hanya akan menunjukkan produktivitasnya tetapi juga membawa awan positif bagi karyawan yang lain dan berusaha membuat rekan kerjanya untuk dapat menunjukkan hal yang sama dengan dirinya.

2. Mengurangi ketidakhadiran

Karyawan yang berkomitmen tinggi akan termotivasi untuk dapat selalu hadir di jam kerjanya. Beberapa riset malah menunjukkan bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi memiliki laporan ketidakhadiran yang rendah. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasinya akan berharap dapat bekerja dengan baik, berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dapatkan, berusaha untuk dapat membantu proyek yang dimiliki perusahaannya, dan mau serta sukarela berkontribusi terhadap tujuan yang dimiliki oleh organisasinya.

3. Pemain tim yang luar biasa

Karyawan yang berkomitmen tinggi akan selalu berdedikasi terhadap organisasinya. Karyawan tersebut akan banyak berinvestasi dalam organisasi yang menaunginya, serta mereka juga akan merasa sangat senang untuk berkolaborasi dan bekerja dalam tim kerja mereka dalam organisasi tersebut. Karyawan tersebut juga akan berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan produktivitas tim kerjanya dan produktivitas organisasinya.

4. Pendukung yang kuat

Karyawan yang berkomitmen akan sangat percaya pada organisasi yang menaunginya. Karyawan tersebut merupakan pendukung yang sangat positif bagi keberlangsungan organisasi. Mereka pastinya sangat percaya dan mendukung apa yang dihasilkan oleh organisasinya baik itu produk, layanan, dan kebijakan yang dimiliki oleh organisasi/perusahaan mereka.

Komitmen organisasi tingkat tinggi terkait dengan kinerja organisasi yang unggul, peningkatan profitabilitas, peningkatan produktivitas, retensi karyawan, kepuasan pelanggan, dan di atas semua itu adalah meningkatnya budaya tempat kerja. Dimana kesemua itulah tingkat komitmen yang diharapkan organisasi dari karyawannya. Tapi bagaimana kita bisa sampai di sana? Banyak cara yang bisa dilakukan, bisa dikatakan ada beribu cara untuk mencapai hal tersebut. Pada gambar 6.2 yang ada dibawah ini memperlihatkan cara-cara yang bisa dilakukan untuk membuat karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang berkomitmen adalah aset bagi organisasi mana pun. Sangat penting untuk menghargai orang yang menunjukkan dedikasi dan komitmen pada organisasi. Organisasi perlu menggali lebih dalam dan menemukan akar penyebab masalah yang dihadapi karyawannya dan mengambil tindakan tepat waktu untuk mengurangi pergantian karyawan.



Gambar 6.2 Tips meningkatkan komitmen organisasi

C. Hubungan antara Kreatifitas dan Inovasi Dengan Komitmen Organisasi

Beberapa penelitian telah dilakukan tentang hubungan antara komitmen organisasi dan kreativitas karyawan dan berbagai studi tentang komitmen organisasi dan kreativitas karyawan telah dipublikasikan. Kreativitas dan inovasi merupakan perilaku seseorang yang dipengaruhi oleh pemikirannya yang berdampak terhadap pemikiran mereka ketika bekerja pada sebuah perusahaan atau organisasi. Salah satu penelitian yang menghubungkan gaya berfikir terhadap kreatifitas dan komitmen dalam berorganisasi adalah Hou dkk. (2011). Mereka mempelajari bahwa kreativitas seorang karyawan pada suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh gaya berfikirnya. Dimana gaya berfikir adalah cara yang disukai untuk memproses informasi ketika orang berfikir termasuk didalamnya perubahan dan konektivitas seseorang dalam menggunakan pemikirannya. Mereka menemukan hipotesis bahwa perubahan dapat mempengaruhi kreativitas karyawan melalui komitmen organisasi secara signifikan.

Dimana perubahan yang lebih tinggi akan mempengaruhi gaya berfikir sehingga menghasilkan komitmen organisasi yang lebih rendah dan kreativitas karyawan yang lebih rendah sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi dan kreativitas karyawan saat mempertimbangkan perubahan sebagai gaya berpikir akan saling mempengaruhi. Hal ini tentu saja sangat benar, karena apabila terlalu banyak perubahan yang terjadi mempengaruhi pemikiran seorang pada suatu organisasi sehingga tentu saja memberikan “kebingungan” dalam bertindak dan berfikir, hal ini pastinya akan berdampak pada tindakan berkreaitivitas dan berinovasi pada organisasi dan membuat keinginan untuk terus berkomitmen pada organisasi juga berubah.

Selain itu, Chang dkk. (2014) telah meneliti hubungan antara sistem kerja komitmen tinggi dan kreativitas karyawan. Sistem kerja dengan komitmen tinggi mengacu pada “sistem praktik manajemen sumber daya manusia seperti partisipasi karyawan, promosi internal, penghargaan tim, pembagian keuntungan, pelatihan dan tunjangan ekstensif, dan keamanan kerja yang menandakan komitmen kepada karyawan. Studi mereka mengkonfirmasi hubungan positif antara sistem kerja berkomitmen tinggi dan kreativitas karyawan.

Berdasarkan beberapa penelitian juga telah ditemukan bahwa kreativitas adalah keterampilan penting untuk kepemimpinan yang efektif (Sawyer, 2006). Manajemen kreativitas dan inovasi mengisi celah penting dalam literatur manajemen antara teori dan praktik pengorganisasian kreatifitas dan inovasi. Ini memberi para manajer dan pimpinan wawasan tentang memperkenalkan inovasi dalam organisasi mereka dan mempercepat pengembangan kinerja kreatif di staf mereka. Hal ini juga pastinya akan mempengaruhi komitmen seorang karyawan kepada perusahaannya karena ada rasa percaya pada perusahaan yang menaungi mereka.

Komitmen organisasi cenderung berkorelasi positif dengan perilaku seorang karyawan. Pertukaran sosial antara pemberi kerja dan karyawan terjadi ketika karyawan menerima dukungan atau penghargaan yang tinggi dari pemberi kerja mereka dan, pada gilirannya, mereka cenderung menunjukkan komitmen dan perilaku inovatif. Namun, tidak banyak bukti yang ada pada pertukaran sosial antara komitmen organisasi dan kreativitas karyawan karena hubungan ini masih dalam penelitian. Saat

ini para pengusaha meminta karyawannya untuk berkreasi demi meningkatkan keuntungan organisasi. Serta karyawan berkomitmen terhadap organisasi karena mereka merasa didukung oleh pemberi kerja mereka dan, sebagai gantinya, karyawan akan menunjukkan tingkat kreativitas yang lebih tinggi.

BAB VII

Komunikasi Organisasi

A. Komunikasi

Komunikasi sangat penting bagi organisasi karena komunikasi diartikan sebagai cara untuk mengoordinasikan tindakan dan mencapai tujuan. Kata komunikasi merupakan kata yang berasal dari bahasa Inggris "Communication" dan dari bahasa latin yaitu "communicatio". Kata "communicatio" merupakan kata yang berasal dari kata "communis", kata ini berarti "membangun kebersamaan dan keharmonisan antara dua orang atau lebih". Menurut Kamus Webster, komunikasi adalah proses di mana informasi dipertukarkan antara individu Satu dengan individu lainnya melalui sistem simbol, tanda, atau perilaku yang sama atau hampir sama. Sedangkan menurut kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), komunikasi didefinisikan sebagai bentuk pengiriman dan penerimaan pesan atau berita yang berasal dari dua orang atau lebih individu agar pesan yang ingin disampaikan atau diberitakan tersebut dapat dipahami oleh individu lain sebagai lawan bicarannya. Banyak sekali konsep dan pendapat mengenai komunikasi yang didefinisikan oleh para ahli. Namun inti dari pendapat-pendapat para dan mengacu pada kamus besar tersebut, komunikasi bisa didefinisikan sebagai proses pertukaran informasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih, proses ini dilakukan secara sadar sehingga sang pengirim dan penerima menerima proses tersebut dan mempengaruhi perilaku mereka.

Komunikasi adalah sebuah tindakan yang dilakukan dengan cara mentransfer informasi dari satu tempat, orang atau kelompok ke tempat lain. Setiap komunikasi yang dilakukan ini paling tidak melibatkan satu pengirim, satu pesan dan satu penerima. Tindakan ini mungkin terdengar sederhana bagi kita tetapi sebenarnya komunikasi merupakan sebuah subjek yang sangat kompleks. Proses pengiriman pesan yang dilakukan dalam proses komunikasi dari pengirim ke penerima akan dapat dipengaruhi dan mempengaruhi banyak hal, termasuk emosi kita, situasi budaya yang kita miliki atau tempat kita saat ini, media yang kita digunakan sebagai alat berkomunikasi, dan bahkan lokasi kita saat ini. Kompleksitas dalam komunikasi ini menuntut kita untuk dapat terampil dalam berkomunikasi terutama dalam dunia organisasi. Dalam dunia organisasi, komunikasi haruslah dapat dilakukan secara akurat, efektif dan tidak bersifat ambigu. Apabila ini dimiliki oleh seorang karyawan, maka karyawan tersebut pastilah merupakan karyawan yang sangat diinginkan oleh perusahaannya.

Dari definisi-definisi diatas dapat digambarkan bahwa komunikasi lebih dari sekedar transmisi atau penyampaian informasi. Dalam komunikasi dibutuhkan ketrampilan dalam menyampaikan pesan, ide, atau emosi dengan baik, sehingga komunikasi tersebut dapat dianggap sebagai komunikasi yang berhasil. Dalam penyampaiannya, komunikasi tersebut harus mempunyai tiga bagian utama, yaitu pengirim, pesan, dan penerima.

Dalam penyampaian komunikasi, pengirim 'menyandikan' pesan yang akan disampaikan, biasanya pesan tersebut merupakan campuran kata-kata dan komunikasi non-verbal yang disampaikan dalam banyak cara (misalnya, dalam ucapan atau tulisan), lalu sang penerima akan 'menerjemahkannya'. Tentu saja, ada kemungkinan untuk penyampaian kepada lebih dari satu penerima. dengan adanya lebih dari satu penerima, kerumitan komunikasi kemungkinan akan terjadi karena hal ini berarti setiap penerima dapat menerima pesan yang sedikit berbeda dari penyampainya. Dua orang mungkin akan membaca pesan yang disampaikan menjadi hal-hal yang sangat berbeda ketika diterjemahkan dalam pemilihan kata dan/ atau bahasa tubuh, atau bahkan mungkin juga keduanya tidak memiliki pemahaman yang sama dengan pengirim pesan. Dalam komunikasi tatap muka, pengirim dan penerima tidak

memiliki peran yang berbeda. Kedua peran itu akan berpindah-pindah antara dua orang yang berbicara. Kedua belah pihak berkomunikasi satu sama lain, meskipun dengan cara yang sangat halus seperti melalui kontak mata dan bahasa tubuh secara umum. Namun, dalam komunikasi tertulis, pengirim dan penerima lebih berbeda. Sehingga dalam berkomunikasi ini diperlukan proses komunikasi yang baik.

Proses dalam komunikasi menjadi hal yang penting dalam organisasi. Semua tindakan dilakukan melalui komunikasi baik dari atasan ke bawahan ataupun bawahan menyampaikan hasil yang telah dibuatnya kepada atasan, serta antar sesama karyawan. Proses ini haruslah tersampaikan dengan baik. Jika terjadi komunikasi yang buruk atau miskomunikasi, yang merupakan gangguan dalam komunikasi kerja, hal ini akan mengganggu alur kerja dan dapat berakibat terjadinya penundaan kerja atau adanya panya perselisihan antarpribadi.

Jadi, seberapa umum miskomunikasi di tempat kerja? Kita mungkin tidak terkejut mengetahui bahwa hubungan antara miskomunikasi dan hasil negatif sangat kuat. Data menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang kurang merupakan faktor penyebab pada sekitar 70% hingga 80% dari semua kecelakaan di dunia kerja selama 20 tahun terakhir.

Setiap bidang pekerjaan menuntut adanya komunikasi yang baik. Pada bidang pekerjaan jasa, komunikasi merupakan faktor penting untuk mendapatkan atau mencapai kepuasan pada pelanggan. Misalnya, seorang guru yang tidak bisa menyampaikan materi dengan baik, tentu saja akan menyebabkan ketercapaian penyampaian materi tidak berlangsung baik dan berpengaruh pada prestasi anak muridnya. Contoh lainnya adalah seorang dokter yang tidak dapat menyampaikan informasi kesehatan pasien dengan baik, hal tersebut akan berpengaruh kepada pasien tersebut, ketidakpuasan akan penyampaian yang diberikan oleh dokter tersebut akan membuat kapok pasien untuk datang kembali kepada dokter tersebut dan mencoba alternatif dokter yang lain.

Dalam bisnis, komunikasi yang buruk tentu saja akan menyianyiakan waktu dan tentu saja berakibat terhadap penghasilan yang dihasilkan oleh perusahaan. Armor (1998) dalam (Schmitz, 2012a) mengungkapkan dalam studinya bahwa 14% dari setiap minggu kerja terbuang percuma apabila adanya komunikasi yang buruk pada perusahaan tersebut. Sebaliknya,

komunikasi yang efektif adalah aset bagi organisasi dan individu. Keterampilan komunikasi yang efektif, misalnya, merupakan aset bagi pencari kerja. Di sisi lain, komunikasi yang baik dapat membantu perusahaan mempertahankan karyawan utamanya. Berdasarkan beberapa penelitian yang tertuang dalam jurnal-jurnal internasional mengungkapkan bahwa ketika karyawan merasa organisasi mereka melakukan pekerjaan yang baik dengan memberi mereka informasi tentang hal-hal yang memengaruhi mereka dan ketika mereka memiliki akses ke informasi yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka, mereka lebih puas dengan pemberi kerja mereka.

Jadi, apakah komunikasi yang baik dapat meningkatkan suatu organisasi? Jawabannya sepertinya ya. Ketika organisasi berusaha untuk mengembangkan komunikasi yang berkelanjutan secara internal, maka organisasi tersebut akan memiliki karyawan yang lebih puas yang akan lebih siap untuk berkomunikasi secara efektif dengan pelanggan. Maka sangatlah penting bagi organisasi untuk mengembangkan dan meningkatkan komunikasi pada organisasinya.

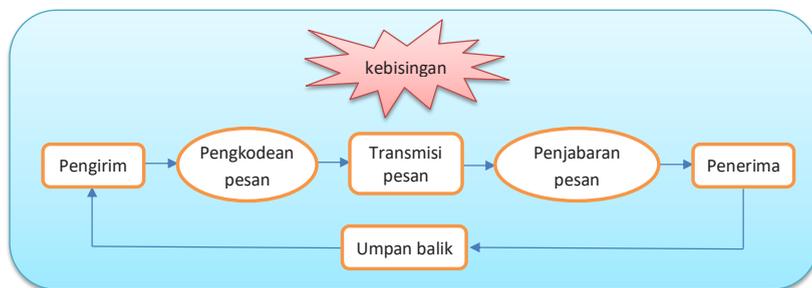
B. Proses Komunikasi

Komunikasi memainkan fungsi peran yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Komunikasi memenuhi tiga fungsi utama dalam sebuah organisasi, termasuk koordinasi, mengirimkan informasi, dan berbagi emosi dan perasaan. Semua fungsi ini penting untuk organisasi yang sukses. Koordinasi dalam fungsi komunikasi merupakan upaya dalam suatu organisasi membantu orang bekerja menuju tujuan yang sama. Mengirimkan informasi adalah bagian penting dari proses ini. Dimana dalam fungsi ini bertujuan agar apa yang disampaikan dapat tersampaikan dengan baik. Dalam mengirimkan informasi ini harus melalui proses yang baik sehingga komunikasi yang disampaikan dapat dicerna oleh penerima dengan baik. Fungsi lain komunikasi adalah berbagi emosi dan perasaan yang dapat mengikat tim dan mempersatukan orang pada suatu organisasi. Hal ini sangat efektif untuk suatu pengembangan organisasi, membuat komitmen setiap orang didalam organisasi menjadi lebih kuat dan tentu saja hal ini akan berpengaruh positif bagi organisasi tersebut.

Salah satu tantangan utama dalam berkomunikasi dengan khalayak publik yang luas adalah agar dapat mengembangkan

pesan efektif sehingga dapat memberikan informasi yang diperlukan kepada anggota masyarakat, organisasi mitra, dan pemangku kepentingan lainnya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Komunikasi yang efektif membantu orang memahami masalah, membangun hubungan baik dengan rekan kerja, dan mencapai konsensus. Lantas, bagaimana kita bisa berkomunikasi secara efektif? Langkah pertama adalah memahami proses komunikasi.

Ada banyak model dan kerangka kerja yang tersedia untuk membantu dalam memikirkan atau merencanakan komunikasi dengan pemangku kepentingan komunitas atau publik baik dalam organisasi maupun secara individual. Fill dan Turnbull (2019) mengungkapkan salah satu proses dalam komunikasi yang tertuang dalam gambar gambar 7.1 berikut.

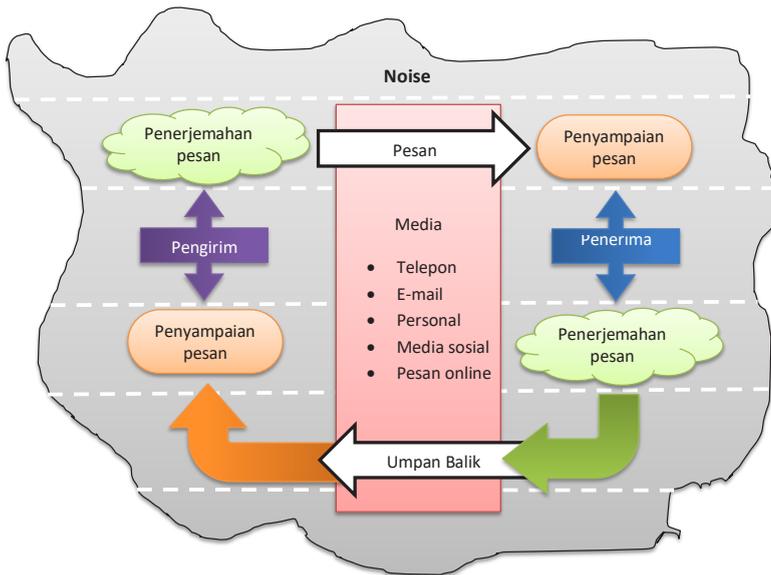


Gambar 7.1 Proses Komunikasi menurut Fill dan Turnbull (2019)

Pada model proses komunikasi Fill dan Turnbull (2019) ini terdapat tujuh komponen utama yang mendukung terjadinya tahapan dalam proses komunikasi. Tahapan pertama dalam proses ini berasal dari komponen pengirim. Pengirim adalah orang yang memulai komunikasi. Pesan itu sendiri (informasi yang ingin dikomunikasikan pengirim) bergerak melalui diagram dan ditunjukkan oleh panah pada gambar 7.1. Komponen berikutnya adalah pengkodean pesan yang merupakan komponen yang mengubah informasi menjadi bentuk yang dapat dikirim, misalnya tertulis, lisan, visual atau kombinasi dari dua atau lebih. Pada bagian proses ini perlu diuraikan atau disederhanakan agar penerima dapat memahaminya, serta perlu diperjelas mengenai pengirim dan penerima menggunakan bahasa yang sama atau akankah diperlukan beberapa bentuk terjemahan atau

interpretasi. Komponen selanjutnya dalam proses ini adalah transmisi pesan.

Transmisi pesan ini merupakan komunikasi sederhana antara dua orang, ini bisa berupa obrolan singkat, panggilan telepon, catatan tertulis, teks atau tanggapan dalam media sosial. Untuk komunikasi yang lebih kompleks atau antara satu pengirim dan banyak penerima, mungkin diperlukan lebih banyak perencanaan. Lalu komponen dalam proses komunikasi setelah ini adalah penjabaran pesan, proses ini diperlukan jika ada sesuatu tentang bahasa yang digunakan pengirim, atau cara pengirimannya yang dapat menyebabkan kesalahpahaman atau kesalahpahaman oleh penerima. Penerima adalah tujuan dari pesan tersebut. Dalam model ini penerima harus mendapatkan pemahaman yang sama tentang informasi sebagai pengirim. Komponen selanjutnya adalah umpan balik yang merupakan tindakan penerima setelah menerima informasi. Di sini umpan balik berbeda, mengacu pada bagaimana penerima menanggapi komunikasi. Komponen terakhir dalam proses komunikasi ini adalah kebisingan yang mengacu pada gangguan eksternal dan sumber miskomunikasi. Komponen ini berada disemua bagian dalam proses komunikasi. Dalam komunikasi langsung seperti pidato publik yang diucapkan, ini secara harfiah bisa berupa kebisingan dari lingkungan eksternal seperti lalu audiens mengobrol atau ejekan. Dalam sebuah email bisa jadi datangnya email lain ke inbox Anda.



Gambar 7.1 Model Proses Komunikasi menurut Schmitz (2012)

Hampir sama seperti Fill dan Turnbull (2019), Schmitz (2012) mengartikan proses komunikasi seperti tergambar pada gambar 7.2. Disini, Schmitz menggambarkan proses komunikasi dimulai dari pengirim. Seorang pengirim, seperti atasan, rekan kerja, atau pelanggan, memulai pesan dengan sebuah pemikiran. Pengirim mengkodekan pesan, menerjemahkan idenya menjadi kata-kata. Media dari pesan yang disandikan ini dapat berupa kata-kata yang diucapkan, kata-kata tertulis, atau tanda. Lalu akan diterima oleh penerima, dimana penerima adalah orang yang bertindak sebagai menerima pesan tersebut. Penerima menerjemahkan pesan dengan memberikan makna pada kata-kata tersebut. Arti atau terjemahan yang diberikan penerima mungkin bukan arti yang dimaksudkan pengirim, karena faktor-faktor seperti kebisingan. Kebisingan adalah segala sesuatu yang mengganggu atau mengubah pesan yang sedang diubah. Kebisingan dapat berasal dari eksternal di lingkungan (seperti gangguan) atau dapat juga di dalam penerima. Kebisingan bahkan dapat terjadi di dalam pengirim.

Dalam proses komunikasi, terkadang pengirim mungkin tidak mau meluangkan waktu untuk menyampaikan pesan yang akurat, atau kata-kata yang dipilih dapat menjadi ambigu dan cenderung salah tafsir. Ambigu atau kesalahan penafsiran ini disebut sebagai miskomunikasi. Rangkaian panah yang menunjuk jalan dari pengirim ke penerima dan kembali lagi dapat, dan sering kali, gagal mencapai targetnya karena adanya miskomunikasi ini. Miskomunikasi inilah yang harus dicermati agar tidak terjadi dan mengganggu proses komunikasi yang sedang berjalan sehingga apa yang ingin disampaikan oleh pengirim kepada dapat diterima oleh penerima dengan baik dan akurat.

C. Komunikasi Efektif Membentuk Organisasi Yang Sukses

Komunikasi yang efektif adalah kunci dalam membangun organisasi yang sukses, atau bisa dikatakan, komunikasi merupakan darah dalam sebuah organisasi. Semua orang didalam organisasi, baik kecil maupun besar, bawahan ataupun pimpinan perlu menyadari bagaimana berperilaku untuk menyediakan lingkungan kerja terbaik dengan berkomunikasi yang baik dan efektif. Interaksi yang diperlukan untuk mengarahkan kelompok

menuju seperangkat tujuan bersama disebut komunikasi organisasi.

Sehingga sangatlah penting untuk menjalin adanya komunikasi pada sebuah organisasi. Komunikasi dapat meningkatkan motivasi dengan cara menginformasikan dan mengklarifikasi kepada karyawan tentang tugas yang harus dilakukan oleh mereka, juga mengenai cara mereka melakukan tugas, dan bagaimana meningkatkan kinerja mereka jika tidak sesuai dengan target perusahaan. Komunikasi adalah sumber informasi yang diberikan kepada anggota organisasi dalam proses pengambilan sebuah keputusan, oleh karena itu komunikasi sangat membantu dalam mengidentifikasi dan menilai tindakan alternatif yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi.

Komunikasi juga memainkan peran penting terutama dalam mengubah sikap dan perilaku individu. Individu yang terinformasi dengan baik akan memiliki sikap yang lebih baik daripada individu yang kurang informasi. Oleh karena itu kita dapat melihat pentingnya komunikasi yang baik dalam sebuah organisasi. Majalah organisasi, jurnal, rapat, dan berbagai bentuk komunikasi lisan dan tertulis lainnya membantu membentuk sikap karyawan. Penting sekali untuk membuat media komunikasi tersebut menjadi media komunikasi yang baik bagi semua orang didalam organisasi.

Selain itu, komunikasi juga membantu dalam bersosialisasi. Seseorang tidak dapat bertahan hidup tanpa komunikasi. Komunikasi sendiri bagi seorang individu merupakan hal pokok, karena manusia sendiri adalah makhluk sosial yang akan selalu dan memerlukan sosialisasi dalam kehidupannya, dari lahir sampai kematiannya. Dari komunikasi inilah manusia sebagai individu melakukan sosialisasi. Dalam sebuah organisasi, sosialisasi sangatlah penting, untuk menciptakan perilaku kerja yang baik dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Komunikasi juga membantu dalam proses pengendalian. Komunikasi membantu organisasi untuk dapat mengontrol perilaku. Anggota yang ada di dalam organisasi. Perilaku anggota organisasi akan tercermin dari caranya berkomunikasi, dan pada hakikatnya sebuah organisasi yang baik harus dapat membuat peraturan dan pedoman yang dengan mudah diikuti oleh anggota organisasinya. Kepatuhan anggota organisasi dalam menjalankan pedoman organisasinya mencerminkan bahwa komunikasi yang dilakukan dalam organisasi tersebut

tercapai dengan baik.

Dalam mencapai sistem komunikasi yang efektif dan efisien, peran manajerial sangatlah penting, manajerial harus mampu menyampaikan pesan yang ingin disampaikan dengan baik. Jika manajer tersebut menemukan hambatan dan kesulitan dalam melakukan komunikasi, maka manajer tersebut juga haruslah mampu untuk mengambil tindakan yang berguna untuk mencegah dan menghindari hambatan tersebut. Hal ini dikarenakan pengembangan dan pemeliharaan sistem komunikasi yang efektif dan efisien dalam suatu organisasi adalah tugas dan tanggung jawab utama seorang manajer.

Jadi, komunikasi organisasi yang mengacu pada komunikasi antara anggota organisasi seperti perusahaan, nirlaba atau usaha kecil perlu bahkan sangat perlu menerapkan sistem komunikasi organisasi yang efektif dan efisien. Beberapa studi dan riset yang telah dilakukan oleh para peneliti dunia menemukan dan mengemukakan bahwa mereka telah menemukan hubungan antara tingkat komunikasi dalam organisasi dan prestasi kerja dan kepuasan, hubungan tersebut juga menunjukkan nilai yang signifikan dalam keterkaitannya. Tentu saja prestasi kerja dan kepuasan karyawan itu didasari oleh komunikasi yang terarah dari atas ke bawah sehingga memberikan kesan lingkungan kerja yang nyaman dalam setiap lini organisasi atau perusahaan. Lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan tersebut akan membentuk perilaku pegawai yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan prestasi kerjanya serta tentu saja memberikan kepuasan bagi karyawan kepada perusahaannya. Komunikasi organisasi yang efektif dan efisien tersebut dapat bersifat formal maupun informal, mengalir ke berbagai arah dan memanfaatkan berbagai media.

Komunikasi organisasi berlangsung ke atas, ke bawah dan horizontal. Komunikasi ke bawah mengalir dari tingkat manajerial dan direktur ke staf melalui sarana formal seperti manual kebijakan, aturan dan regulasi, serta bagan organisasi. Bentuk komunikasi ke atas dimulai oleh staf dan diarahkan pada direktur. Pada komunikasi ini sering kali penyampaian pesan dalam bentuk keluhan atau permintaan. Komunikasi horizontal terjadi ketika rekan kerja bertemu untuk membahas masalah yang menjadi kepentingan bersama, menyelesaikan masalah, dan berbagi informasi. Kesemua lini ini haruslah efektif dan efisien untuk membentuk organisasi yang sukses.

BAB VIII

Budaya Kerja

A. Pengertian Budaya Kerja

Organisasi merupakan bidang atau tempat untuk mendapat tujuan yang dilakukan oleh seseorang baik individual ataupun melalui orang lain. Sebuah organisasi pada dasarnya dibentuk untuk menghasilkan keinginan yang diinginkan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah dibuat sebelumnya ketika mendirikan organisasi. Untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut perlu adanya loyalitas dan komitmen dari semua orang yang ada dalam organisasi. Rasa loyalitas dan komitmen terhadap organisasi yang dimiliki karyawan ini yang dapat membentuk karakter dan kepribadian organisasi. Karakter dan kepribadian yang membentuk pola secara terus menerus ini merupakan definisi dari budaya. Sehingga suatu pola atau cara bekerja yang dapat terus berkembang dan terus berlanjut inilah yang menghasilkan budaya dalam bekerja. Budaya dalam organisasi adalah karakter dan kepribadian organisasi tersebut.

Budaya tempat kerja yang positif menarik bakat, mendorong keterlibatan, memengaruhi kebahagiaan dan kepuasan, serta memengaruhi kinerja. Kepribadian organisasi dipengaruhi oleh segalanya yang mempengaruhi kepribadian dan karakter organisasi tersebut, seperti kepemimpinan, manajemen, praktik tempat kerja, kebijakan, orang, dan budaya ini berdampak secara signifikan. Oleh karena itulah, budaya kerja sangat berperan

penting dalam mendapatkan karyawan yang baik dan membuat mereka loyal terhadap organisasi yang menaunginya untuk jangka waktu yang lama. Organisasi perlu memberikan kesan positif dan suasana yang nyaman bagi karyawannya agar mereka dapat berperan lebih aktif dan berkonsentrasi terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya serta dapat bekerja sama dengan baik dalam tim kerjanya. Itulah mengapa organisasi itu merupakan suatu bentuk yang unik karena merupakan gabungan dari nilai, tradisi, keyakinan, interaksi, perilaku, dan sikap dari orang-orang yang berada didalamnya. Kesalahan terbesar yang biasanya dilakukan oleh sebuah organisasi adalah dengan membuat kebiasaan yang akan menjadi budaya kerja di dalam organisasi terbentuk secara alami begitu saja tanpa menentukan hal-hal pokok yang merupakan keinginan organisasi tersebut. Sebelum kita lebih jauh membicarakan pentingnya budaya kerja ini, mari kita telaah kembali mengenai definisi budaya kerja.

Budaya kerja adalah suatu konsep yang membahas tentang keyakinan, proses berpikir, sikap anggota organisasi terhadap organisasi atau tempat bekerja yang menaunginya. Budaya kerja merupakan ideologi dan prinsip organisasi, dimana budaya kerja inilah yang menentukan cara karyawan berinteraksi antara satu sama lain dan bagaimana fungsi organisasi tersebut. Suatu organisasi dikatakan memiliki budaya kerja yang kuat apabila karyawannya mengikuti aturan dan ketentuan organisasi serta mematuhi pedoman yang ada. Namun ada organisasi tertentu di mana karyawan enggan untuk mengikuti instruksi dan dibuat untuk bekerja hanya dengan prosedur yang ketat. Organisasi semacam ini dinilai memiliki budaya kerja yang lemah.

Budaya kerja sama pentingnya dengan strategi bisnis yang akan kita jalankan dalam organisasi/perusahaan karena dari budaya kerja ini juga kita bisa memperkuat atau merusak tujuan awal terbentuknya organisasi. Budaya kerja yang positif sangatlah penting, terutama karena dapat menarik pekerja yang memiliki kemampuan atau bakat yang bagus untuk bergabung dan berkomitmen pada perusahaan/organisasi tersebut. Seorang calon pekerja sebelum bergabung pada suatu perusahaan/organisasi pastilah terlebih dahulu mengevaluasi organisasi dan keadaan organisasi tersebut. Organisasi dengan budaya kerja yang kuat, positif, terdefinisi dengan jelas, dan dikomunikasikan dengan baik pastilah menarik calon karyawan yang memiliki prestasi, kemampuan dan bakat untuk dapat bergabung dengan

organisasi tersebut. Selain itu budaya kerja yang positif akan memengaruhi cara karyawan berinteraksi dengan pekerjaan mereka dan organisasinya. Ini tentu saja berdampak pada kebahagiaan dan kepuasan karyawan tersebut. Penelitian juga menunjukkan bahwa kebahagiaan dan kepuasan karyawan terkait dengan budaya tempat kerja yang kuat (Hofstede dkk., 2010). Hal ini pastinya akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi tersebut. Budaya kerja yang lebih kuat dalam suatu organisasi akan mengungguli pesaing mereka secara finansial dan umumnya akan lebih sukses dalam menjalankan organisasi tersebut.

Bisa dilihat dari bahasan kita ini bahwa budaya kerja memiliki dampak yang sangat besar pada sebuah organisasi. Kalau ada pertanyaan apa sajakah dampak budaya kerja tersebut, maka jawabannya adalah semua hal dalam organisasi. Lalu faktor apa saja yang dapat mengembangkan budaya kerja tersebut? Bisa dikatakan hampir semua faktor dalam organisasi memiliki peran dalam mengembangkan budaya tempat kerja baik kecil maupun besar. Diantaranya akan kita bahas sebagaimana berikut ini:

Kepemimpinan. Pemimpin adalah kepala dalam suatu organisasi, dia yang menjadi otak dari badan organisasi agar sebuah organisasi tetap dapat berjalan dengan baik. Dari pemimpin inilah, para karyawan melihat perusahaannya, kebijakan yang dibuat oleh pemimpin juga menentukan arah perusahaan. Cara pemimpin berkomunikasi dan berinteraksi dengan karyawan, apa yang mereka komunikasikan dan tekankan, visi mereka untuk masa depan, apa yang mereka lihat dan kenali, apa yang mereka harapkan, perintah yang mereka ucapkan, bagaimana mereka membuat keputusan, sejauh mana mereka dipercaya, dan keyakinan serta persepsi yang diperkuatnya, kesemua itu menjadi gaya dalam kepemimpinan yang mempengaruhi budaya kerja serta berpengaruh pula kepada karyawannya. Pemimpin yang baik pastinya akan membawa iklim kerja yang menyenangkan dan membawa dampak positif bagi budaya kerja.

Manajemen. Manajemen adalah ujung tombak keberlangsungan suatu organisasi. Manajemen yang baik akan membawa dampak positif bagi perkembangan suatu organisasi, begitupun sebaliknya. Tata kelola perusahaan bergantung kepada manajerial perusahaan itu sendiri. Bagaimana organisasi dikelola baik itu sistem, prosedur, struktur, hierarki, kontrol, dan tujuannya, semua beada pada manajemen organisasi. Seorang

manajer sebagai pelaku yang memajemen perusahaan/ organisasi harus mampu mengelolanya dengan baik. Manajer harus mampu memberdayakan karyawan untuk membuat keputusan, mendukung dan berinteraksi dengan mereka, dan bertindak secara konsisten. Tentu saja kesemua hal itu juga harus dilakukan sekaligus bersamaan dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawannya. Oleh karena itu, manajemen menjadi salah satu faktor penentu dalam mengembangkan budaya kerja yang positif bagi organisasi tersebut.

Pelaksanaan praktek di tempat kerja. Praktek disini merupakan pelaksanaan pekerjaan baik yang berkaitan dengan perekrutan, seleksi, orientasi, kompensasi dan tunjangan, penghargaan dan pengakuan, pelatihan dan pengembangan, kemajuan / promosi, manajemen kinerja, kesehatan, dan keseimbangan kerja / hidup (seperti cuti dibayar, cuti tahunan, dll.). Hal-hal ini merupakan bagian dari pelaksanaan pekerjaan yang pastinya lambat laun akan menjadi kebiasaan bagi para penghuni organisasi. Pelaksanaan praktek-praktek seperti ini harus dapat dikelola dengan baik, agar tidak hanya membawa manfaat bagi karyawan tetapi juga bagi perusahaan sehingga budaya kerja yang terealisasi akan semakin positif dan berkembang.

Kebijakan dan Filosofi. Ini merupakan salah satu faktor yang juga sangat berperan dalam budaya kerja. Kebijakan kerja merupakan peraturan yang dibuat oleh organisasi untuk para penghuninya. Kebijakan ketenagakerjaan contohnya seperti kehadiran, kode pakaian, kode etik, dan penjadwalan, merupakan kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mengatur agar karyawannya dapat lebih berbudaya dalam bekerja dan berinteraksi dengan karyawan lainnya. Selain itu, filosofi organisasi seperti perekrutan, kompensasi, pembayaran untuk kinerja, dan transfer internal dan promosi, juga menjadi faktor yang berperan dalam budaya kerja. Kedua faktor ini ikut andil sebagai penentu pengembangan budaya kerja dalam suatu organisasi.

Karyawan. Faktor pembentuk dan pengembang budaya kerja lainnya adalah karyawan, yaitu orang yang diperkerjakan. Seorang karyawan memiliki kepribadian, keyakinan, nilai, beragam keterampilan dan pengalaman, serta perilaku sehari-hari yang mempengaruhi iklim dalam dunia kerja mereka. Interaksi yang terjadi antara sesama karyawan akan mempengaruhinya juga.

Baik itu interaksi yang berupa kolaboratif versus konfrontatif, suportif versus non-suportif, sosial versus berorientasi tugas, dll. Hal-hal yang dilakukan oleh karyawan ini tentu saja secara langsung membawa lingkungan kerja yang pastinya sangat diinginkan oleh karyawan.

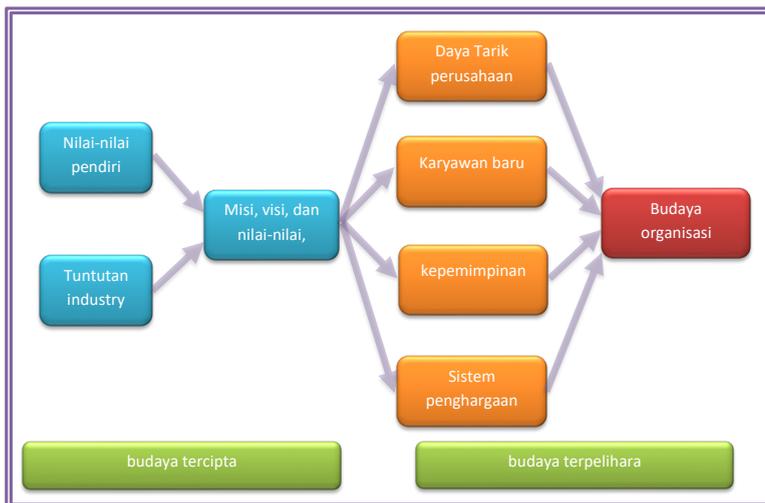
Misi, Visi, dan Nilai. Kejelasan misi, visi, dan nilai-nilai merupakan hal dasar untuk membuat organisasi tetap konsisten berjalan. Hal ini dikarenakan misi, visi dan nilai-nilai dalam organisasi tersebut adalah cerminan keyakinan dan filosofi organisasi yang kita jalankan. Misi, visi, dan nilai-nilai tersebut stabil, dikomunikasikan secara luas, dan terus ditekankan kepada anggota didalam organisasi sehingga menjadi inspirasi bagi semua orang yang ada dalam organisasi. Berdasarkan misi, visi, dan nilai-nilai inilah juga budayakerja dalam organisasi dapat tertanam dan berkembang yang dapat bermakna bagi organisasi serta menjadi kepribadian organisasi dan membudaya dalam organisasi tersebut. Sebagaimana dijelaskan diawal, bahwa misi, visi, dan nilai-nilai ini haruslah jelas dan konsisten, karena menjadi panduan bagi semua orang didalam organisasi dalam bertindak dan mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

Lingkungan kerja. Keadaan sekeliling kita yang dikenal dengan lingkungan pastinya akan mempengaruhi kehidupan kita baik secara langsung maupun tidak langsung. Begitupun halnya pada sebuah organisasi, lingkungan tempat kita bekerja juga akan mempengaruhi seseorang. Kenyamanan kerja dapat tercipta dengan adanya lingkungan kerja yang sesuai dengan apa yang kita harapkan. Oleh karena itulah, lingkungan kerja dapat mempengaruhi ya kerja yang diperoleh seseorang dari organisasinya. Keadaan sekitar ruangan kerja akan mempengaruhi *mood* seseorang untuk merasakan kenyamanan dan tentu saja efeknya akan mempengaruhi prestasi kerja. Maka dari itu, lingkungan kerja termasuk kedalam salah satu faktor yang bisa mempengaruhi budaya kerja pada sebuah organisasi.

Komunikasi. Pada bab sebelumnya telah kita bahas mengenai komunikasi dan makna pentingnya serta efektifitasnya dalam berorganisasi. Cara berkomunikasi yang terjadi di tempat kerja akan mempengaruhi karyawan di tempat kerja tersebut. Bagaimana pimpinan berkomunikasi kepada karyawannya, lalu sebaliknya karyawan kepada pimpinannya, ataupun terhadap sesama karyawan, hal ini mempengaruhi budaya Yang penting, derajat, jenis, dan frekuensi interaksi dan komunikasi

antara pemimpin dan karyawan, serta manajer dan karyawan, termasuk sejauh mana transparansi dalam berbagi informasi dan pengambilan keputusan. Maka dari itu komunikasi menjadi salah satu faktor dalam pengembangan budaya kerja pada sebuah perusahaan atau organisasi.

Budaya organisasi merupakan bentukan yang didapat ketika organisasi tersebut menghadapi rintangan dan tantangan baik dari dalam ataupun dari luar serta cara organisasi tersebut dalam menghadapinya. Ketika cara yang dilakukan organisasi dalam menghadapi rintangan dan tantangan tersebut dinilai sukses maka cara tersebut diadopsi untuk menjadi nilai-nilai organisasi dan akan terus dipertahankan sehingga terbentuklah menjadi budaya kerja dalam organisasi tersebut. Menurut Schein (1992), faktor utama dalam membentuk dan menciptakan budaya organisasi yaitu meliputi nilai-nilai pendiri, preferensi, dan tuntutan industri. Beliau mengungkapkan bahwa budaya organisasi terbentuk secara hierarky oleh faktor-faktor tersebut dan menghasilkan faktor-faktor dalam perbaikan budaya dalam organisasi sehingga menghasilkan budaya kerja pada suatu organisasi. Secara ringkas terbentuknya organisasi menurut Schein (1992) ini digambarkan pada diagram berikut ini.



Gambar 8.1 Terbentuknya budaya organisasi (Schein, 2010)

Kebanyakan dari kita membiarkan budaya tempat kerja kita terbentuk secara alami tanpa mendefinisikan seperti apa yang kita inginkan. Menurut Ashkanasy, dkk. (2011) itu adalah kesalahan, karena dengan begitu kita tidak mempunyai arah dan tujuan terhadap budaya yang akan kita kembangkan dalam dunia kerja kita. Contohnya ketika kita tidak membuat dan mengkomunikasikan misi, visi, dan nilai-nilai yang jelas kepada anggota organisasi atau karyawan kita, maka akan berdampak terhadap tidak adanya arahan pengembangan budaya dan salah satu efeknya adalah budaya kerja yang berkembang dalam perusahaan akan berkembang ke arah yang tidak kita inginkan. Dikarenakan ketidakjelasan misi, visi, dan nilai-nilai ini juga maka tidak ada arahan budaya kerja yang menginspirasi anggota organisasi atau karyawan untuk bertingkah laku dalam pekerjaannya. Selain itu, contoh kesalahan lainnya yang tidak akan mengembangkan budaya kerja ditempat kita adalah, dengan membuat kebijakan dan program tempat kerja berdasarkan apa yang dilakukan pemberi kerja lain, karena bisa jadi apa yang kita lakukan itu tidak sesuai dengan lingkungan tempat bekerja kita. Tentu saja ini adalah kesalahan fatal dan akan membuat anggota organisasi atau karyawan menjadi tidak nyaman dalam melakukan pekerjaannya dan akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan. Penting sekali bagi pemangku perusahaan untuk membuat arahan dan kesesuaian budaya kerja, serta kejelasan terhadap budaya kerja dalam organisasinya. Seorang pemimpin dalam organisasi atau perusahaan harus dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan budaya kerja yang baik karena pemimpinlah yang paling mempengaruhi pembentukan budaya pada suatu organisasi atau tempat kerja.

Oleh karena itu, penting untuk melihat kebelakang kemudian mengevaluasi dan menentukan budaya tempat kerja di tempat kita, baik sekarang ataupun apa yang kita inginkan di masa depan, serta bagaimana semua faktor yang mempengaruhi budaya kerja ini berkontribusi terhadap organisasi atau tempat kerja kita. Meskipun sangat sulit untuk didefinisikan, namun berbagai cara dapat dilakukan dalam pengukuran budaya kerja ini. Alat penilaian dan survei dapat membantu kita dalam mengukur budaya yang ada di tempat kerja kita. Para anggota organisasi atau karyawan mungkin mengungkapkan kesenjangan antara budaya yang ingin kita capai dan budaya yang kita miliki saat ini. Selain itu, observasi, pemeriksaan perilaku tempat kerja, rapat, diskusi,

dan wawancara dapat mengungkap iklim tempat kerja yang kita naungi. Ingatlah bahwa budaya selalu dalam proses, serta selalu bisa dan akan berubah. Jadikan budaya sama pentingnya dengan strategi bisnis kita. Budaya kerja terlalu signifikan untuk diabaikan, dan membentuknya adalah salah satu tanggung jawab terpenting bagi seorang pemimpin. Sehingga dengan tercipta dan dikembangkannya budaya tersebut menghasilkan budaya kerja yang sehat bagi para karyawan.

Budaya kerja yang sehat akan menghasilkan karyawan yang puas dan produktivitas yang meningkat. Dalam budaya kerja yang sehat, karyawan harus bersikap ramah satu sama lain, seseorang harus menghormati rekan sekerjanya, sehingga suasana menyenangkan tercipta di lingkungan kerja. Memfitnah dianggap sebagai hal yang sangat tidak profesional dan harus dihindari untuk budaya kerja yang sehat. Seseorang tidak mendapatkan apa-apa dari konflik dan politik buruk di tempat kerja, baik itu karyawan ataupun pemimpin perusahaan. Selain karyawan yang harus menerapkan budaya kerja yang sehat ini, pemimpin juga harus berlaku demikian, setiap pemimpin harus bertindak dengan baik.

Setiap karyawan harus diperlakukan sama, karena partialitas menyebabkan karyawan kehilangan keinginan dan motivasi untuk terus menjaga loyalitasnya kepada organisasi dan pada akhirnya menimbulkan budaya kerja yang tidak sehat. Penting sekali untuk menilai karyawan berdasarkan kinerjanya dan bukan pribadi atau kehidupan pribadinya, karena penilaian prestasi kerja tidak dapat diambil dari penilaian pribadi seseorang, sehingga hubungan pribadi harus diabaikan di tempat kerja. Jangan menyukai siapa pun hanya karena dia kerabat kita merupakan hal profesional yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang membawa efek besar bagi budaya kerja pada perusahaan tersebut.

Seorang pemimpin harus dapat menilai dan menghargai pekerjaan yang dihasilkan karyawannya. Menghargai karyawan yang berkinerja baik itu sangatlah penting, karena dengan pujian yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan maka akan menimbulkan rasa senang dan percaya diri bagi karyawan tersebut sehingga diharapkan dengan pujian tersebut akan meningkatkan kinerja mereka dan tentunya pujian ini merupakan salah satu budaya kerja yang baik bagi lingkungan organisasi. Selain itu, memberikan tepukan punggung sebagai rasa sayang

dan memberikan motivasi semangat dapat membuat mereka merasa sangat senang dan nyaman berada dalam organisasi karena adanya perasaan seperti berada di dalam keluarganya sendiri. Serta, ketika karyawan melakukan kesalahan maka kita sebagai pemimpin memberi mereka satu kesempatan lagi untuk memperbaiki kesalahan alih-alih langsung memecat mereka merupakan langkah baik serta mendorong mereka untuk bekerja lebih baik.

Selain itu, perlu adanya peran diskusi di tempat kerja, karena didalamnya karyawan dapat mendiskusikan masalah di antara mereka sendiri untuk mencapai kesimpulan yang lebih baik, sehingga setiap orang didalam perusahaan memiliki kebebasan untuk mengekspresikan pandangannya. Selain tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan, pemimpin tim dan manajer juga haruslah sering melakukan interaksi kepada para karyawan yang berada dibawahnya. Disamping itu juga, perlu adanya transparansi dan tidak adanya kesan menutupi di setiap tingkatan pekerjaan juga membuat komunikasi di dalam organisasi akan menjadi lebih baik dan pastinya akan meningkatkan hubungan dan budaya kerja yang sehat diantara sesama karyawan dan pimpinan serta manajerial. Memanipulasi informasi dan perusakan data sangat dilarang di tempat kerja. Biarkan informasi di tempat kerja mengalir dalam bentuk yang diinginkan. Organisasi yang baik harus memiliki kebijakan ramah terhadap karyawannya. Aturan dan regulasi harus dibuat tidak hanya menguntungkan bagi pemilik perusahaan tetapi juga untuk memberi manfaat bagi karyawan. Sehingga efektifitas kerja terjadi dan membawa dampak positif bagi perusahaan.

B. Mengembangkan Budaya kerja

Budaya organisasi tidak muncul seketika tapi terbentuk dari waktu ke waktu, dibentuk oleh kepemimpinan organisasi dan oleh tindakan serta nilai-nilai yang dianggap telah berkontribusi pada keberhasilan sebelumnya. Budaya dalam perusahaan dapat dikelola melalui kesadaran budaya para pemimpin organisasi. Pemimpin organisasi memegang peran sangat penting dalam pembentukan budaya kerja ini. Penting sekali untuk kita mengetahui bagaimana mengelola dan mengembangkan budaya kerja yang sehat. Dalam mengelola budaya membutuhkan upaya terfokus untuk mempertahankan elemen budaya yang mendukung efektivitas organisasi.

Adat istiadat, tradisi, ritual, norma perilaku, simbol, dan cara umum organisasi dalam melakukan sesuatu merupakan manifestasi nyata dari budayanya; itulah yang dilihat seseorang saat masuk ke dalam organisasi. Budaya organisasi saat ini biasanya disebabkan oleh faktor-faktor yang telah bekerja dengan baik di masa lalu. Pemilik atau pendiri organisasi biasanya memiliki dampak yang signifikan pada budaya awal suatu organisasi. Seiring waktu, norma perilaku berkembang yang sejalan dengan nilai-nilai organisasi. Misalnya, di beberapa organisasi, penyelesaian konflik dilakukan secara terbuka dan debat untuk menciptakan konsensus yang luas, sedangkan di tempat lain perselisihan diselesaikan secara hierarkis dan diam-diam di balik pintu tertutup. Jadi setiap organisasi memiliki budaya sendiri dalam iklim pekerjaannya. Sebagaimana telah kita bahas sebelumnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan budaya dalam organisasi.

Meskipun budaya muncul secara alami di sebagian besar organisasi, namun perusahaan harus memiliki misi, visi, dan nilai-nilai yang baik sehingga budaya yang lahir dan berkembang merupakan budaya kuat yang sehat dan baik. Budaya yang kuat sering kali dimulai dengan proses yang disebut “cetak biru nilai”, yang melibatkan percakapan jujur antara pendiri, para pemimpin dari organisasi terhadap orang-orang yang berada dalam organisasinya. Begitu budaya dibingkai, organisasi dapat membentuk komite nilai yang memiliki hubungan langsung dengan kepemimpinan. Kelompok ini memastikan budaya yang diinginkan hidup dan sehat. Agar cetak biru nilai berhasil, organisasi harus terlebih dahulu mempekerjakan orang yang menghayati nilai dan memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu.

Manajemen budaya organisasi dimulai dengan mengidentifikasi ciri-ciri budaya organisasi. Ciri-ciri budaya organisasi merupakan kegiatan bisnis inti, proses dan filosofi suatu organisasi dalam melakukan kegiatan sehari-hari. Mengidentifikasi ciri-ciri ini dan menilai kepentingannya dalam tujuan organisasi saat ini adalah cara untuk mulai mengelola budaya. Menurut (Alvesson, 2002) terdapat tiga konsep luas yang dapat membantu mengidentifikasi ciri-ciri khusus untuk budaya, yaitu:

1. Budaya sosial

Budaya ini mengacu pada peran dan tanggung jawab anggota kelompok. Dalam budaya sosial terdapat perbedaan kelas dan distribusi kekuatan yang ada dalam hierarki organisasi.

2. Budaya material.

Budaya ini melibatkan pemeriksaan segala sesuatu yang dibuat atau dicapai oleh orang-orang dalam suatu kelompok dan cara orang-orang bekerja dengan dan/atau mendukung satu sama lain dalam pertukaran barang dan jasa yang dibutuhkan.

3. Budaya ideologis.

Budaya ini terkait dengan nilai-nilai, keyakinan, dan cita-cita suatu kelompok, termasuk hal-hal yang dianggap fundamental oleh orang-orang. Dalam budaya ini juga mencakup pedoman emosional dan intelektual yang mengatur keberadaan dan interaksi sehari-hari orang.

Taylor (2018) mengibaratkan membentuk dan mengembangkan budaya organisasi seperti cara mengasuh atau mendidik anak, dimana orang tua sebagai pendidik adalah pemimpin organisasi. Sebagai orang tua kita harus dapat membimbing anak menjadi anak yang baik, begitupun pemimpin, perlu untuk membimbing dan membentuk karyawan menjadi karyawan yang baik dan loyal kepada organisasi. Para orang tua membentuk anak mereka agar memiliki serangkaian nilai, perilaku, dan tindakan tertentu yang pada akhirnya akan membentuk cara mereka mendekati interaksi dengan orang lain. Taylor menyebutkan bahwa ada empat nilai yang perlu ditekankan dalam budaya organisasi, yaitu jadilah baik, jadilah pintar, jadilah berani, dan jadilah bijak.

Keempat nilai ini juga yang selalu ditanamkan oleh orang tua dalam mendidik dan membimbing anak mereka. Sehingga peran pemimpin sangatlah besar dalam membentuk suatu budaya organisasi. Lalu, apa yang dapat kita lakukan untuk menciptakan budaya organisasi dalam perusahaan? Pertama dan yang paling mendasar adalah dengan menetapkan nilai dan perilaku yang ingin kita lihat pada orang-orang dalam organisasi. Kita dapat melakukan ini sebagai bagian dari sesi perencanaan strategis sebuah organisasi. Lalu, kedua kita harus dapat memahami

seperti apa nilai dan perilaku ini dalam tindakan. Jadi sebagai seorang pemimpin, tindakan kita adalah cermin dari nilai-nilai yang akan menjadi akar budaya dalam organisasi tersebut.

Kemudian, ketiga yang harus kita lakukan adalah membagikan nilai dan perilaku dengan tim dan mendengarkan bagaimana mereka menafsirkannya. Setiap individu atau anggota organisasi pasti memiliki cara sendiri untuk menafsirkannya, kembali peran pemimpinlah yang dituntut untuk dapat membimbing para anggota timnya untuk dapat menafsirkan nilai-nilai yang menjadi budaya dalam organisasi tersebut terarah dan membawa dampak positif bagi organisasi tersebut. Terakhir, seorang pemimpin harus dapat menghargai perilaku positif dan mengatasi perilaku negatif. Pemimpin selain menerima tafsiran atas nilai-nilai yang dibentuknya juga pastinya harus dapat menginterpretasikan apa yang telah diterima oleh timnya dan tidak hanya menyukai hal positif yang terjadi, tetapi juga harus dapat mengatasi akibat negatif atas apa yang timbul dari semua yang telah dilakukan olehnya ataupun oleh anggota organisasi.

Pemimpin dalam suatu organisasi harus dapat mendekati manajemen budaya, yang merupakan awalan untuk mendapatkan pemahaman tentang ciri-ciri umum organisasinya. Alvesson (2002) menyebutkan bahwa pemimpin harus dapat mengelola budaya dalam organisasi mereka dan berikut merupakan langkah-langkah yang dapat digunakan untuk hal tersebut, yaitu:

1. Identifikasi artefak atau ciri umum

Dalam langkah ini, dilakukan identifikasi terhadap ciri-ciri umum organisasi termasuk sudut pandang budaya sosial, material, dan ideologis organisasi.

2. Kumpulkan sekelompok karyawan

Langkah kedua ini merupakan langkah dimana perwakilan dari semua tingkatan, fungsi, dan lokasi organisasi dikumpulkan, hal ini dilakukan untuk dapat menilai validitas, signifikansi, dan nilai tukar artefak utama dari langkah pertama yang sudah dilakukan.

3. Tundukkan ciri-ciri tersebut pada penilaian yang cermat atas asumsi, nilai, dan keyakinan bersama yang mendasarinya.

Pada langkah ini, harus dilakukan dengan cermat sehingga dapat diketahui dengan pasti untuk mengidentifikasi langkah selanjutnya.

4. Rangkum temuan dan bagikan dengan semua peserta untuk mendapatkan wawasan tambahan.

Hasil pada langkah-langkah sebelumnya harus terangkum dan kemudian disebarikan kepada anggota organisasi sehingga wawasan mereka mengenai organisasi menjadi lebih dalam.

5. Buat rencana tindakan manajemen budaya.

Rencana tersebut harus meningkatkan sifat yang mendukung pertumbuhan perusahaan atau efektivitas organisasi dan sifat yang benar yang mungkin menghambat kemajuan perusahaan.

Kelima langkah ini, menurut Alvesson (2002) merupakan langkah dasar dalam mengelola budaya organisasi. Serta kembali lagi, pemimpin disini harus dapat memberikan asumsi dan keyakinan yang kuat kepada anggota organisasinya. Hal itu dikarenakan keyakinan merupakan bukti keberhasilan (jika tidak, perusahaan tidak akan ada dan para pemimpin tidak akan berada di posisi mereka).

BAB IX

Pengambilan Keputusan

A. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses dalam membuat pilihan melalui identifikasi keputusan, mengumpulkan informasi, dan mentelaah alternatif-alternatif resolusi yang akan diambil menjadi sebuah keputusan. Pengambilan keputusan mengacu pada membuat pilihan di antara tindakan alternatif. Pengambilan keputusan adalah bagian dari kehidupan setiap orang dan kita semua harus membuat keputusan setiap saat. Mulai dari memilih apa yang akan dikenakan hingga apa yang akan dimakan hingga tempat kita tinggal dan bekerja serta dengan siapa kita menikah, keputusan adalah bagian integral dari hidup kita. Mengambil keputusan secara tepat dan efisien merupakan hal yang paling diinginkan oleh kita ketika memiliki suatu masalah terutama masalah dalam berorganisasi.

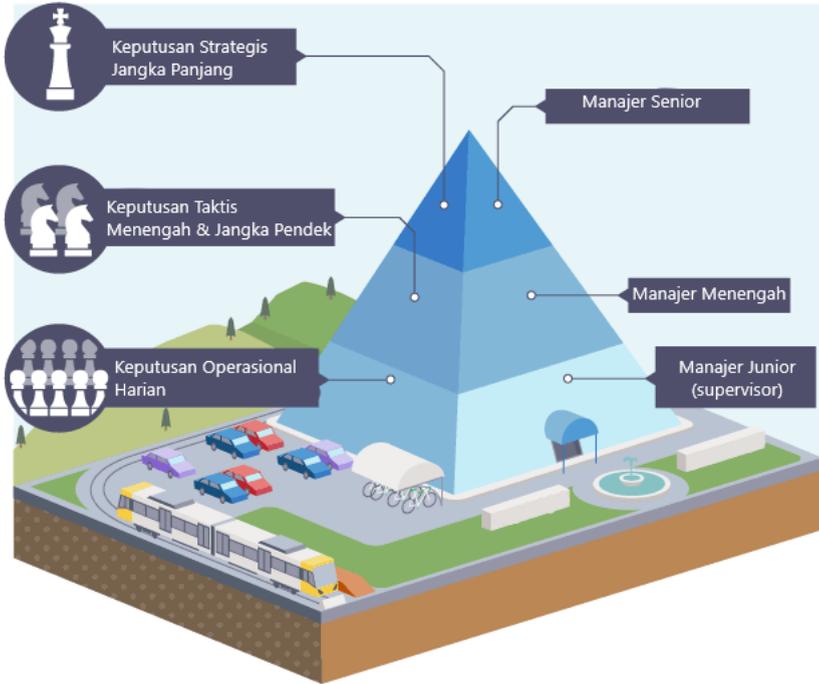
Dalam konteks organisasi, perlu dicatat bahwa pengambilan keputusan membutuhkan jenis informasi yang tepat, informasi yang lengkap dan kemampuan untuk mensintesis dan memahami informasi tersebut. Setiap organisasi perlu membuat keputusan pada satu titik atau lainnya sebagai bagian dari proses manajerial. Keputusan dibuat untuk kepentingan terbaik organisasi. Untuk itu, keputusan yang dibuat oleh organisasi adalah untuk meringankan jalan ke depan. Baik itu strategis, aktivitas bisnis atau masalah sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut.

Proses pengambilan keputusan itu dapat dibilang kompleks bergantung dari akar, inti dan akhir dari permasalahan yang ada, serta melibatkan profesional dari genre yang berbeda pula.

Organisasi kecil melibatkan semua tingkatan manajer, sedangkan organisasi yang kompleks sangat bergantung pada tim profesional yang dilatih khusus untuk membuat segala macam keputusan. Sehingga, proses pengambilan keputusan dapat dikatakan merupakan proses kumulatif dan konsultatif. Proses tersebut, secara keseluruhan, mengandung pro dan kontra, serta pada umumnya akan memancarkan hasil dan konsekuensi dalam pertumbuhan dan prospek organisasi secara keseluruhan.

B. Tipe-tipe Keputusan

Menurut Schmitz (2012), keputusan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori berdasarkan tingkat terjadinya. Keputusan strategis menentukan jalannya organisasi. Keputusan taktis adalah keputusan tentang bagaimana sesuatu akan dilakukan. Akhirnya, keputusan operasional mengacu pada keputusan yang dibuat karyawan setiap hari untuk membuat organisasi berjalan. Setiap kategori keputusan ini selalu merujuk pada jenjang senioritas manajemen pada suatu organisasi. Keputusan strategis bersifat jangka panjang yang dibuat oleh manajer senior yaitu bagian manajemen, CEO atau dewan direksi. Keputusan taktis merupakan keputusan yang bersifat jangka menengah dan jangka pendek, keputusan ini biasanya dibuat oleh manajer tingkat menengah. Sedangkan keputusan operasional yang bersifat harian, biasanya diambil oleh bagian supervisor atau manajer junior, dan terkadang oleh karyawan di seluruh bagian. Gambar 9.1 berikut mengilustrasikan tipe keputusan berdasarkan tingkat terjadinya sebagaimana yang kita bahas ini.



Gambar 9.1 Type Keputusan Berdasarkan Tingkatan Terjadinya
(Sumber Ilustrasi: bbc.co.uk)

Untuk menggambarkan jelas tingkatan ini, misalnya, pikirkan restoran yang secara rutin menawarkan makanan penutup gratis saat keluhan pelanggan diterima. Pemilik restoran membuat keputusan strategis untuk memiliki layanan pelanggan yang hebat. Manajer restoran menerapkan kebijakan makanan penutup gratis sebagai cara untuk menangani keluhan pelanggan, yang merupakan keputusan taktis. Akhirnya, server di restoran membuat keputusan individu setiap hari dengan mengevaluasi apakah setiap keluhan pelanggan yang diterima adalah sah dan menjamin makanan penutup gratis.

Tabel 9.1 Contoh keputusan yang biasanya terjadi dalam suatu organisasi

Tingkatan terjadinya keputusan	Contoh keputusan	Pembuat keputusan
Keputusan strategis	Haruskah kami bergabung dengan perusahaan lain? Haruskah kita mengejar produk baru? Haruskah kita memperkecil organisasi kita?	Manajemen, CEO, dan Dewan Direksi
Keputusan taktis	Apa yang harus kita lakukan untuk membantu memfasilitasi karyawan dari kedua perusahaan untuk bekerja sama? Bagaimana sebaiknya kita memasarkan lini produk baru? Siapa yang harus dilepaskan saat kita berhemat?	Manajer
Keputusan operasional	Seberapa sering saya harus berkomunikasi dengan rekan kerja baru saya? Apa yang harus saya katakan kepada pelanggan tentang produk baru kita? Bagaimana saya akan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan baru saya?	Karyawan di seluruh organisasi

Pengambilan keputusan yang tepat sangat diperlukan bagi suatu organisasi. Tanpa adanya keputusan yang tepat maka akan mengakibatkan dampak baik secara langsung terlihat bagi organisasi tersebut, maupun dampak tidak langsung yang akan berakibat pada masa yang akan datang. Oleh karena itulah penting bagi suatu organisasi untuk menentukan keputusan baik untuk jangka panjang, menengah, dan pendek serta keputusan untuk operasional harian bagi organisasi yang kita naungi.

Dalam pengambilan keputusan berdasarkan jangka panjang, menengah, dan pendek tersebut, ada banyak hal yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan pada suatu organisasi sehingga membuat pengambilan keputusan menjadi sulit atau

mempengaruhi kualitas keputusan. Beberapa diantaranya akan kita bahas, yaitu: keuangan, sumber daya manusia, teknologi, dan faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi pengambilan keputusan tersebut.

Keuangan. Faktor ini merupakan faktor yang sangat menentukan dalam membuat keputusan pada suatu organisasi. Keuangan menjadi hal yang krusial dalam mengambil keputusan pada suatu perusahaan, karena ketidakadaannya keuangan yang tersedia bagi sebuah perusahaan akan membuat pengaruh yang besar bagi perusahaan tersebut. Sebagai contoh, sebuah perusahaan pembuat bakso rumahan yang ingin mengembangkan usahanya dengan berinvestasi pada mesin pembuat bakso baru untuk meningkatkan produksi tetapi mereka tidak memiliki cukup modal untuk memungkinkan mereka melakukan ini. Pemilik perusahaan berusaha melakukan pengambilan keputusan untuk meningkatkan bisnisnya namun tetap harus disesuaikan dengan keadaan keuangan perusahaan.

Sumber daya manusia. Faktor ini juga sangat mempengaruhi dalam membuat keputusan pada suatu organisasi dikarenakan dalam pengambilan keputusan menggunakan sumber daya manusia yang ada pada organisasi. Pengambilan keputusan pada perusahaan pada umumnya dilakukan oleh manajemen dalam perusahaan terutama oleh bagian manajer dalam suatu perusahaan. Kualitas keputusan yang dibuat oleh manajer dapat dipengaruhi oleh keterampilan dan keahlian mereka, serta jumlah dan kualitas informasi yang mereka miliki terutama pengalaman kerja yang telah mereka miliki pada organisasi tersebut ataupun pada organisasi sebelumnya manajer tersebut pernah bekerja. Selain manajer, terkadang staf pun ikut dalam pengambilan keputusan, staf yang terlibat dalam pelaksanaan keputusan harus bersedia bekerja sama dan bekerja dengan keputusan tersebut agar berhasil.

Teknologi. Faktor ini hampir sama dengan faktor keuangan, kurangnya peralatan atau teknologi yang tepat dapat membatasi proses pengambilan keputusan. Kurangnya fasilitas dalam hal teknologi pada suatu perusahaan membuat perusahaan tersebut mempengaruhi sumber daya manusia yang ada dalam membuat keputusan. Serta hal ini juga biasanya terkait dengan keuangan, kurangnya fasilitas teknologi yang ada dikarenakan faktor keuangan perusahaan yang tidak mencukupi untuk fasilitas tersebut.

Faktor-faktor lainnya. Banyak faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi dalam proses pengambilan keputusan, baik itu berupa hal kecil ataupun permasalahan besar yang ada pada suatu organisasi. Proses pengambilan keputusan juga dapat dipengaruhi oleh jumlah waktu yang tersedia untuk membuat keputusan dan tekanan eksternal seperti nilai tukar dan stabilitas ekonomi. Faktor-faktor ini mempengaruhi pengambilan keputusan di segala jenjang. Untuk itulah perlu upaya dari setiap lini perusahaan untuk dapat menghalau faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan ini.

C. Proses Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan keputusan yang efektif akan melibatkan dua aspek penting yaitu tujuan pengambilan keputusan yang dimaksudkan dan situasi lingkungan tempat pengambilan keputusan tersebut. Bahkan keputusan terbaik dan benar pun bisa menjadi tidak efektif jika aspek-aspek ini diabaikan; karena dalam pengambilan keputusan ada begitu banyak rantai di dalam dan di luar reaksi yang tidak dapat dihindari. Menurut Drucker (2009), terdapat prinsip-prinsip yang harus dimiliki dalam pengambilan keputusan. Drucker (2009) menggambar prinsip-prinsip tersebut kedalam 10 macam prinsip seperti yang terilustrasikan pada gambar 9.2 dibawah ini.



Gambar 9.2 Prinsip-prinsip dalam pengambilan keputusan
Pokok bahasan pengambilan keputusan. Masalah dapat dibagi

menjadi kelompok yang terdiri dari masalah terprogram dan non-terprogram. Masalah terprogram merupakan yang bersifat rutin, berulang-ulang dan beralasan, mudah didefinisikan. Masalah ini biasanya membutuhkan solusi yang sederhana dan mudah. Keputusan yang dibuat dalam masalah terprogram seperti itu, biasanya juga memiliki efek yang berkelanjutan. Namun dalam soal yang tidak terprogram, tidak ada efek berkelanjutan karena tidak berulang, tidak rutin, dan baru. Setiap peristiwa dalam masalah seperti itu membutuhkan perhatian dan analisis individu dan keputusannya harus diambil sesuai dengan fitur dan keadaan khususnya. Dalam pengambilan keputusan, kita harus mengerti pokok persoalan dan masalah yang dihadapi dan akan dihadapi. Oleh karena itu dalam prinsip pengambilan keputusan yang pertama yang harus diketahui adalah pokok bahasan permasalahan sehingga kita dapat juga menentukan pokok bahasan pengambilan keputusan untuk pemecahan masalah yang terjadi.

Struktur organisasi. Salah satu prinsip pemecahan masalah ini memiliki pengaruh penting dalam pengambilan keputusan dan harus mudah dipahami. Jika struktur organisasi kaku dan sangat tersentralisasi, otoritas pengambilan keputusan akan tetap terbatas pada tingkat manajemen puncak. Hal ini dapat mengakibatkan keputusan yang tertunda dan membingungkan serta menimbulkan kecurigaan di antara karyawan. Sebaliknya, jika struktur organisasi memberikan ruang lingkup untuk pendelegasian yang memadai dan desentralisasi kewenangan, pengambilan keputusan akan fleksibel dan kewenangan pengambilan keputusan akan dekat dengan pusat operasi. Dalam situasi seperti itu, pengambilan keputusan akan dilakukan dengan cepat dan diharapkan menjadi lebih efektif dan dapat diterima.

Analisis yang tepat sasaran. Analisis yang tepat dari tujuan dan kebijakan diperlukan untuk pengambilan keputusan. Definisi tujuan dan kebijakan yang jelas adalah dasar yang memandu arah pengambilan keputusan. Tanpa dasar ini, pengambilan keputusan akan menjadi tanpa tujuan dan tidak produktif. Sehingga didalam pengambilan keputusan diperlukan analisis terhadap permasalahan yang ada dan yang akan dihadapi. Pemimpin organisasi harus dapat berkaca pada masa lalu, saat ini dan memandang ke masa yang akan datang terhadap permasalahan yang dihadapi. Hal ini dilakukan sebagai bentuk

dari analisa terhadap permasalahan sehingga pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dapat tepat terhadap sasaran permasalahan yang ada.

Analisis terhadap alternatif-alternatif keputusan. Untuk pengambilan keputusan, studi analitis dari semua kemungkinan alternatif masalah dengan kelebihan dan kekurangannya sangat penting. Hal ini diperlukan untuk membuat pilihan keputusan yang tepat dari antara alternatif. Alternatif-alternatif yang dibuat memudahkan kita untuk menilai setiap kemungkinan yang terjadi akibat keputusan yang diambil sehingga keputusan yang dibuat dapat tepat sasaran terhadap permasalahan yang ada.

Sistem komunikasi yang tepat. Pengambilan keputusan yang efektif menuntut kita untuk melakukan komunikasi informasi yang tepat ke semua pusat tanggung jawab dalam organisasi. Ketidaktahuan akan keputusan atau keputusan yang kurang informasi akan mengakibatkan kesalahpahaman dan koordinasi yang longgar. Oleh karena itu penting sekali komunikasi dalam sebuah pengambilan keputusan. Sebagaimana bahasan di bab sebelumnya mengenai komunikasi dalam organisasi. Kurangnya komunikasi akan berakibat fatal dalam suatu organisasi. Banyak efek buruk yang akan terjadi jika dalam suatu organisasi kurang adanya komunikasi terutama ketika adanya permasalahan dalam suatu organisasi dan diperlukannya pengambilan keputusan untuk memecahkan permasalahan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

Waktu yang cukup. Dalam mendapatkan pengambilan keputusan yang efektif, maka kita memerlukan waktu yang cukup. Waktu yang cukup akan memudahkan kita dalam mengurai permasalahan serta berguna untuk memikirkan berbagai ide dan kemungkinan masalah untuk tujuan mengidentifikasi dan mengevaluasinya dengan benar. Tetapi dalam hal apa pun keputusan tidak dapat ditunda untuk jangka waktu yang tidak terbatas, melainkan harus diselesaikan jauh sebelum tanggal yang dijadwalkan. Oleh karena itu para pembuat keputusan dalam suatu organisasi harus dapat memanajemen waktu yang mereka punya sehingga ketika terdapat permasalahan dan membutuhkan pengambilan keputusan mereka memiliki waktu yang cukup dalam menganalisa permasalahan, mencari alternatif-alternatif keputusan, dan mendapatkan keputusan yang tepat bagi organisasi.

Studi mengenai dampak keputusan. Keputusan dimaksudkan

dalam prinsip ini adalah keputusan yang digunakan untuk dilaksanakan dan untuk merealisasikan tujuan organisasi. Keputusan di area tertentu dapat bereaksi negatif di area lain dalam organisasi karena semua dan setiap aktivitas bisnis saling terkait dan memerlukan koordinasi. Studi dan analisis dampak keputusan harus dilakukan untuk mengetahui efek dari keputusan tersebut kedepannya. Jangan sampai keputusan yang diambil memberikan efek baik hanya pada bagian tertentu dan menghancurkan bagian yang lain.

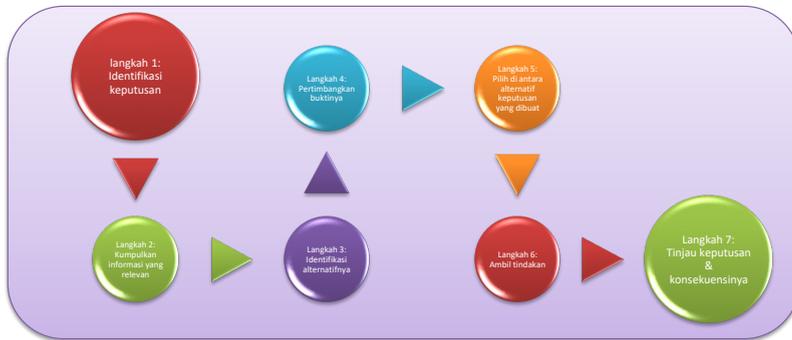
Partisipasi para pembuat keputusan. Para pengambil keputusan seharusnya tidak hanya menjadi pengamat, sementara yang lain melakukan sesuai apa yang jadi keputusannya. Tetapi, dia juga harus berpartisipasi dalam menyelesaikan pekerjaan yang keputusannya telah diambil olehnya. Pengalaman ini akan membantunya dalam pengambilan keputusan di masa depan. Prinsip partisipasi dalam pekerjaan pembuat keputusan akan memungkinkan para pembuat keputusan untuk memahami apakah keputusan yang diambil itu praktis dan tepat, serta membimbing para pembuat keputusan tersebut dalam hal pengambilan keputusan yang akan datang.

Pemikiran yang fleksibel. Hal ini penting dalam pengambilan keputusan, karena sebuah keputusan tidak dapat memuaskan semua orang. Setiap orang memiliki pandangan berbeda terhadap semua hal termasuk keputusan yang telah diambil oleh pembuat keputusan, ada yang sangat mendukung keputusan yang diambil, ada yang bersikap netral, dan bahkan juga ada yang bersikap tidak setuju serta tidak mendukung terhadap keputusan yang dibuat. Oleh karena itu pembuat keputusan harus memiliki pemikiran yang fleksibel sehingga keputusan yang dibuat dapat diterima oleh semua orang dalam organisasi. Pengaturan mental yang kaku dari pembuat keputusan dapat mengganggu keputusan sedangkan disposisi mental yang fleksibel dari pembuat keputusan memungkinkan dia untuk mengubah keputusan dan memenangkan kerjasama dari semua kelompok yang berbeda.

Pertimbangan terhadap rantai tindakan. Ada rantai hubungan dalam semua aktivitas organisasi mana pun. Aktivitas yang berbeda diikat dalam rangkaian rantai hubungan dan kegiatan. Setiap keputusan untuk mengubah karya tertentu juga membawa perubahan pada karya terkait lainnya. Demikian pula, pengambilan keputusan juga berlangsung dengan mengikuti

rantai tindakan dalam berbagai aktivitas. Oleh karena itu, sebelum mengambil keputusan, seseorang harus mempertimbangkan hubungan rantai di antara berbagai aktivitas. Sehingga keputusan yang diambil bisa tepat sasaran bagi organisasi tersebut.

Dalam pengambilan keputusan yang tepat, diperlukan proses-proses yang membuat keputusan yang dibuat semakin akurat terutama untuk memecahkan persoalan yang terjadi pada organisasi. Menggunakan langkah demi langkah yang tepat dalam proses pengambilan keputusan dapat membantu kita membuat keputusan yang lebih baik dan bijaksana, dengan mengatur informasi yang relevan dan menentukan alternatif. Pendekatan ini meningkatkan kemungkinan kita akan memilih alternatif yang paling memuaskan.



Gambar 9.3 Tujuh langkah dalam proses pengambilan keputusan

Secara ringkas, Edwards (1954) menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan dapat diuraikan menjadi tujuh langkah seperti yang terlihat pada gambar 9.3. Ketujuh langkah dalam proses pengambilan keputusan tersebut adalah sebagai berikut:

Langkah 1: Identifikasi keputusan

Langkah pertama ini merupakan langkah yang sangat penting karena merupakan awal dari proses pengambilan keputusan. Ketika kita menyadari bahwa kita adalah pembuat keputusan dalam suatu organisasi, langkah awal yang harus kita lakukan mengidentifikasi permasalahan dan mendefinisikan keputusan yang akan dibuat. Cobalah untuk mendefinisikan dengan jelas

sifat dari keputusan yang harus kita buat.

Langkah 2: Kumpulkan informasi yang relevan

Langkah kedua dalam proses pengambilan keputusan adalah mengumpulkan informasi yang relevan terhadap permasalahan dan keputusan yang akan dibuat. Kumpulkan beberapa informasi terkait sebelum kita membuat keputusan, seperti: informasi apa yang dibutuhkan, sumber informasi terbaik, dan bagaimana mendapatkannya. Langkah ini melibatkan informasi yang bersifat baik internal maupun eksternal. Beberapa informasi bersifat internal pada organisasi yang kita naungi seperti dapat dicari melalui proses penilaian mandiri. Sedangkan informasi lainnya bersifat eksternal dapat ditemukan secara online, melalui buku, dari orang lain, dan/atau dari sumber lain yang mendukung dan terkait terhadap keputusan yang akan dibuat.

Langkah 3: Identifikasi alternatif

Saat kita mengumpulkan informasi, kita mungkin akan mengidentifikasi beberapa kemungkinan jalur tindakan, atau alternatif. Selain itu, kita juga dapat menggunakan imajinasi dan informasi tambahan untuk membangun alternatif baru. Pada langkah ketiga ini, kita dapat membuat daftar semua alternatif yang mungkin dan diinginkan untuk menjadi alternatif keputusan-keputusan yang akan kita buat.

Langkah 4: Pertimbangkan buktinya

Pada langkah keempat ini, gunakan informasi dan emosi yang kita miliki untuk membayangkan seperti apa jadinya jika kita menjalankan setiap alternatif sampai akhir. Melakukan evaluasi apakah kebutuhan yang diidentifikasi pada Langkah pertama akan dipenuhi atau diselesaikan melalui penggunaan setiap alternatif. Saat kita melalui proses ini, kita akan mulai memilih alternatif tertentu, kemudian menentukan alternatif yang tampaknya memiliki potensi lebih tinggi untuk mencapai tujuan kita. Terakhir pada langkah ini, tempatkan alternatif dalam urutan prioritas, berdasarkan sistem nilai kita sendiri.

Langkah 5: Pilih di antara alternatif keputusan yang dibuat

Setelah kita mempertimbangkan semua hal yang menjadi bukti pada langkah keempat sebelumnya, kita akan menuju langkah berikutnya dimana kita harus bersiap untuk memilih alternatif yang tampaknya terbaik untuk kita jadikan sebuah keputusan. Pilihan yang dibuat pada Langkah kelima ini kemungkinan besar sama atau mirip dengan alternatif yang kita tempatkan di bagian atas daftar pada akhir Langkah keempat.

Langkah 6: Ambil tindakan

Pada langkah keenam ini, kita sekarang siap untuk mengambil beberapa tindakan positif dengan mulai menerapkan alternatif yang telah dipilih pada Langkah kelima sebelumnya.

Langkah 7: Tinjau keputusan dan konsekuensinya

Pada langkah terakhir ini, pertimbangkan hasil dari keputusan yang telah dibuat dan evaluasi apakah keputusan tersebut telah menyelesaikan kebutuhan yang telah kita identifikasi di Langkah pertama. Jika keputusan belum memenuhi kebutuhan yang diidentifikasi, maka mungkin kita ingin mengulangi langkah-langkah tertentu dari proses untuk membuat keputusan baru.

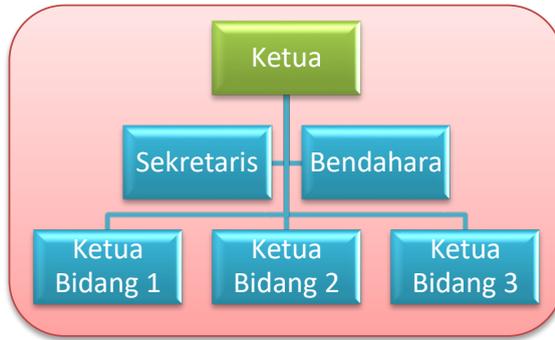
Langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan tersebut bukanlah langkah yang baku, dikarenakan pengambilan keputusan merupakan hal yang membutuhkan proses yang berbeda-beda untuk tiap permasalahan yang berbeda, namun, secara garis besar pengambilan keputusan dapat melalui proses-proses tersebut. Dalam pengambilan keputusan peran-peran pembuat keputusan menjadi penentu terhadap keputusan yang akan diambil sehingga dari bahasan sebelumnya diharapkan dapat membantu mengarahkan kita untuk menjadi pembuat keputusan yang tepat terhadap sasaran dan tujuan yang ingin dicapai.

BAB X

Struktur dan Perubahan Organisasi

A. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan sebuah sistem yang dapat digunakan untuk mendefinisikan hierarki dalam suatu organisasi. Struktur organisasi juga sebagai cara untuk mengidentifikasi setiap pekerjaan, fungsinya serta perunutan sistem pelaporan dan kemana kita melapor hasil yang telah dikerjakan ke dalam organisasi. Struktur ini dibuat untuk mempermudah organisasi dalam melakukan perunutan struktur dan level pekerjaan didalam suatu organisasi. Struktur ini juga diharapkan dapat membantu karyawan untuk mengenal jenjang karirnya dan tugas yang harus dilakukan serta kemana pelaporan atas hasil pekerjaan yang telah mereka buat. Hal ini berguna bagi organisasi untuk membuat organisasi tetap berjalan dengan baik dan memungkinkan organisasi tersebut untuk terus tumbuh dan berkembang. Struktur organisasi ini biasanya diilustrasikan menggunakan bagan organisasi.



Gambar 10.1 Contoh sederhana struktur organisasi

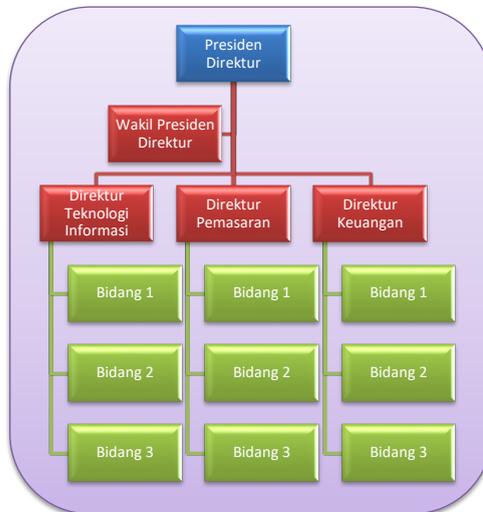
Setiap organisasi dapat memiliki struktur organisasi yang berbeda, hal ini bergantung terhadap jenis organisasi dan kebutuhan dalam organisasi tersebut. Beberapa jenis struktur organisasi masing-masing didefinisikan untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang beroperasi secara berbeda. Jenis struktur organisasi meliputi fungsional, divisional, geografis dan matriks. Berikut kita jabarkan lebih mendalam mengenai jenis empat jenis struktur organisasi tersebut.

1. Struktur organisasi fungsional

Struktur organisasi fungsional merupakan sebuah struktur organisasi yang dibuat berdasarkan pada organisasi yang terbagi atas kelompok-kelompok kecil dengan tugas atau peran tertentu. Misalnya, sebuah perusahaan yang bergerak dibidang telekomunikasi, perusahaan ini dapat memiliki kelompok yang bekerja atau departemen di bidang teknologi informasi, di bidang pemasaran dan di bidang keuangan. Setiap departemen memiliki manajer atau direktur yang bertanggung jawab kepada seorang eksekutif di level atas dalam hierarki yang mungkin mengawasi beberapa departemen tersebut. direktur pemasaran yang mengawasi departemen pemasaran bertanggung jawab kepada wakil presiden yang bertanggung jawab atas departemen teknologi informasi, pemasaran, dan keuangan.

Kelebihan dari jenis struktur ini adalah para anggota organisasi dapat dikelompokkan berdasarkan fungsi dan keahliannya masing-masing sehingga membuat anggota

organisasi tersebut sadar mengenai peran dan fungsinya dalam organisasi sehingga mereka dapat lebih fokus terhadap peranannya masing-masing pada organisasi tersebut. Namun yang menjadi salah satu tantangan dalam penggunaan struktur organisasi seperti ini adalah kurangnya komunikasi antar departemen didalam organisasi tersebut. Hal ini dikarenakan sebagian besar masalah dan diskusi berlangsung di tingkat manajerial di antara masing-masing departemen sehingga kurang terbentuknya komunikasi-komunikasi terhadap departemen lainnya. Misalnya, satu departemen yang bekerja dengan departemen lain dalam suatu proyek mungkin memiliki ekspektasi atau detail yang berbeda untuk pekerjaan spesifiknya, yang dapat menyebabkan masalah di kemudian hari.



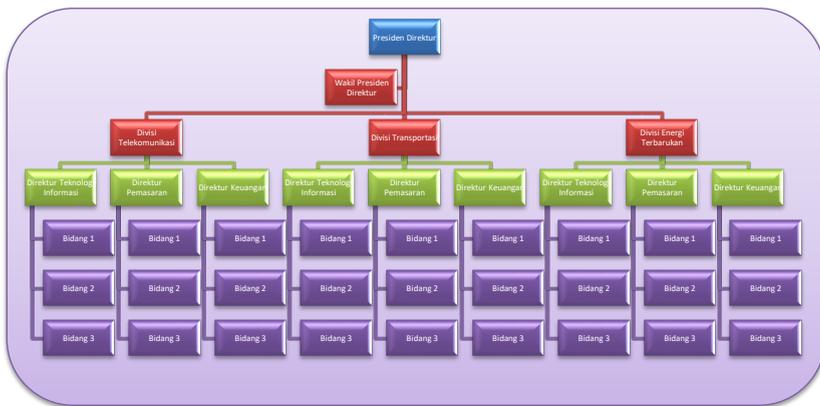
Gambar 10.2 Bagan Struktur Organisasi Fungsional

2. Struktur organisasi divisional

Struktur organisasi divisional merupakan struktur organisasi yang terdiri dari beberapa divisi penunjang organisasi tersebut. Biasanya yang menggunakan struktur organisasi jenis ini merupakan organisasi atau perusahaan yang memiliki skala yang besar. Organisasi atau perusahaan besar yang beroperasi memiliki beberapa tujuan horizontal

sehingga membagi strukturnya menjadi beberapa divisi. Struktur seperti ini memungkinkan organisasi atau perusahaan memiliki lebih banyak otonomi di antara kelompok-kelompok dalam organisasi tersebut. Contohnya jika ada sebuah perusahaan elektronik besar, perusahaan ini memiliki berbagai divisi antara lain, telekomunikasi, penerbangan, transportasi, digitalisasi, dan energi terbarukan.

Pada struktur organisasi seperti ini, setiap divisi pada dasarnya dapat beroperasi sebagai perusahaannya sendiri karena seperti terlihat pada gambar 10.3, setiap divisi memiliki bidang-bidang sendiri yang seyogyanya dapat berdiri sendiri tanpa perlu campur tangan dari divisi lainnya. Setiap divisi dapat mengendalikan sumber dayanya sendiri dan serta dapat mengelola keuangannya sendiri untuk membuat atau menghasilkan proyek lainnya yang berguna bagi divisi tersebut. Sehingga tiap divisi dapat mengembangkan divisinya sendiri dan menunjang perusahaan tersebut.



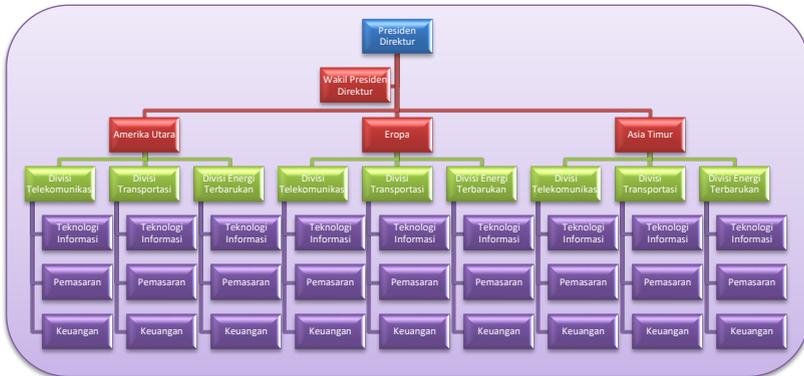
Gambar 10.3 Bagan Struktur Organisasi Divisional

3. Struktur organisasi geografical

Struktur organisasi ini tidak berbeda dengan struktur organisasi divisional, hanya saja dibuat secara geografis, berdasarkan cabang perusahaan tersebut. Sebagai contoh, sebuah perusahaan besar yang memiliki cabang perusahaan diberbagai negara, perusahaan tersebut memiliki divisi di Amerika Utara, Eropa, Asia Timur, dll.

Jenis struktur ini menawarkan fleksibilitas yang lebih besar bagi perusahaan besar dengan banyak divisi, memungkinkan masing-masing untuk beroperasi sebagai perusahaannya sendiri dengan satu atau dua orang melapor kepada kepala eksekutif perusahaan induk atau staf manajemen atas. Alih-alih semua program disetujui di tingkat paling atas, pertanyaan-pertanyaan itu dapat dijawab di tingkat divisi.

Kelemahan dari jenis struktur organisasi ini adalah bahwa dengan berfokus pada divisi, karyawan yang bekerja di fungsi yang sama di divisi yang berbeda mungkin tidak dapat berkomunikasi dengan baik antar divisi. Struktur ini juga menimbulkan masalah dengan praktik akuntansi dan mungkin memiliki implikasi pajak.



Gambar 10.4 Bagan Struktur Organisasi Geographical

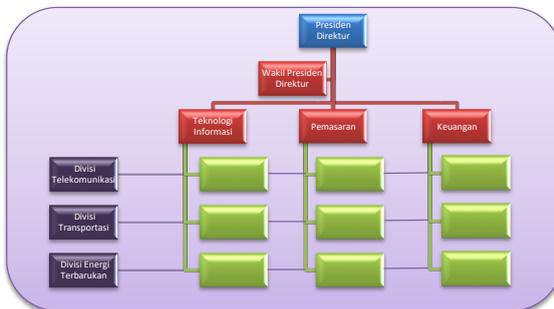
4. Struktur organisasi matriks

Struktur organisasi matriks adalah campuran dari struktur organisasi fungsional dan struktur organisasi proyek yang sedang berjalan pada perusahaan tersebut. Dalam struktur matriks, karyawan dapat melapor kepada dua atau lebih bos tergantung pada situasi atau proyek. Misalnya, dalam keadaan fungsional normal, seorang insinyur di sebuah perusahaan teknik besar dapat bekerja untuk satu bos, tetapi sebuah proyek baru dapat muncul di mana keahlian insinyur tersebut dibutuhkan. Selama proyek tersebut, karyawan juga akan melapor kepada manajer proyek tersebut, serta atasannya untuk semua tugas harian lainnya.

Struktur organisasi matriks sangat menantang karena dapat menjadi pelaporan yang sulit kepada banyak bos dan kita harus mengetahui apa yang harus dikomunikasikan kepada mereka sehingga tidak menimbulkan konflik satu sama lainnya. Itulah mengapa sangat penting bagi karyawan untuk mengetahui peran, tanggung jawab, dan prioritas kerja mereka.

Kelebihan dari struktur organisasi seperti ini yaitu karyawan dapat memiliki pengalaman dan pengetahuan di berbagai divisi lainnya. Hal ini tentu saja memberikan keuntungan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuannya serta meningkatkan komunikasi serta pemahaman lintas divisi. Serta dengan karyawan melakukan pekerjaan yang lintas fungsi, maka karyawan tersebut dapat memperluas keterampilan dan pengetahuan mereka, hal ini tentu saja akan mengarah pada pertumbuhan profesional dalam perusahaan. Struktur jenis ini membuat karyawannya dapat memiliki profesionalitas yang tinggi dalam melakukan kinerjanya sebagai karyawan perusahaan.

Namun, di sisi lain, ketika karyawan dapat melaporkan hasil kerjanya kepada banyak manajer, tindakan ini dapat menambah kebingungan dan konflik antara manajer tentang apa yang harus dilaporkan, dikarenakan akan ada kemungkinan persamaan pelaporan antara manajer satu dengan manajer lainnya. Jika prioritas tidak didefinisikan dengan jelas, karyawan juga mungkin bingung tentang peran mereka.



Gambar 10.5 Bagan Struktur Organisasi Matriks

5. Struktur organisasi flatarchy

Struktur organisasi ini biasanya digunakan untuk perusahaan rintisan atau perusahaan kecil. Tiga jenis struktur organisasi sebelumnya dapat berfungsi untuk beberapa organisasi, sedangkan struktur organisasi ini merupakan struktur organisasi kecil, memadukan struktur organisasi fungsional dan struktur organisasi datar menghasilkan struktur organisasi yang tidak rata, yang memungkinkan pengambilan keputusan lebih banyak di antara tingkat organisasi dan secara keseluruhan meratakan tampilan vertikal suatu hierarki. Contoh nyata penggunaan struktur organisasi ini adalah Google, Adobe, LinkedIn, dan banyak perusahaan IT lainnya. Perusahaan jenis seperti ini menggunakan struktur organisasi flatarchy ini dalam perusahaannya dikarenakan organisasi-organisasi ini memiliki program inkubator atau inovasi internal. Dalam sistem ini, perusahaan dapat beroperasi dalam struktur yang sudah ada, tetapi karyawan di tingkat mana pun didorong untuk menyarankan ide dan menjalankannya, berpotensi menciptakan tim yang baru. Google, Adobe, LinkedIn, dan banyak perusahaan lain memiliki inkubator internal tempat karyawan didorong untuk menjadi kreatif dan inovatif guna mendorong pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan.

Manfaat dari sistem ini adalah memungkinkan lebih banyak inovasi di seluruh perusahaan, serta menghilangkan birokrasi yang dapat menghambat inovasi dalam struktur fungsional. Sedangkan untuk sisi negatifnya, strukturnya bisa membingungkan dan tidak nyaman jika semua orang yang terlibat tidak setuju tentang bagaimana struktur harus diatur.

Setiap organisasi memiliki perbedaan dan tidak ada struktur organisasi yang sempurna, tetapi salah satu jenis struktur organisasi di atas mungkin yang terbaik untuk perusahaan yang kita miliki. Untuk mendapatkan struktur organisasi yang tepat, kita harus mempelajari lebih lanjut tentang bagaimana struktur yang tepat dan dapat membawa kesuksesan di masa depan. Pemilihan struktur organisasi yang tepat juga memberikan keuntungan kepada karyawan agar mereka dapat lebih mengetahui fungsi dan peran mereka dalam perusahaan tersebut.

B. Perubahan Organisasi

Dalam dunia yang dinamis saat ini, perubahan bukan hanya fakta kehidupan, tetapi penting untuk kelangsungan hidup. Perkembangan dan prioritas organisasi baru terjadi begitu cepat sehingga jika kita tidak up-to-date maka kita akan ketinggalan. Tren dan teknologi terus berkembang, hal ini berarti bahwa kebutuhan pelanggan juga akan terus berubah. Teknologi dalam dunia informasi dapat dikirimkan dengan lebih cepat saat ini dan jika perusahaan yang tidak dapat memberikan kecepatan, maka perusahaan tersebut akan kalah dari mereka yang bisa memberikan fasilitas kecepatan tersebut. Sehingga perubahan dalam suatu organisasi diperlukan terutama untuk menghadapi tuntutan jaman.

Perubahan organisasi mengacu pada tindakan di mana perusahaan atau bisnis mengubah komponen utama organisasinya, seperti budayanya, teknologi atau infrastruktur yang mendasari sebuah organisasi. Komponen utama ini merupakan komponen yang digunakannya untuk beroperasi atau proses internal pada organisasi tersebut.

Meskipun pada awalnya, perubahan organisasi dapat mengganggu baik itu terhadap kinerja karyawan dan juga kinerja perusahaan, pada akhirnya perubahan organisasi tersebut akan meningkatkan produktivitas karyawan dan oleh sebab itu juga akan terjadi peningkatan terhadap kesuksesan perusahaan tersebut. Dengan adanya setiap perubahan yang datang, maka ini adalah kesempatan bagi organisasi beserta orang-orangnya untuk belajar, terutama belajar beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Sebuah organisasi yang baik haruslah dapat mempersiapkan semua orang yang ada di dalam organisasinya secara memadai untuk beradaptasi dengan perkembangan baru tersebut. Pemilik organisasi atau pemberi kerja harus dapat menilai keterampilan dan alat yang sudah dimiliki oleh karyawan mereka dan mencari celah untuk adaptasi perubahan yang efektif dan efisien.

Dalam perubahan organisasi, kita mengetahui ada kata awal perubahan disana. Terdapat tiga kategori utama perubahan yaitu rekayasa ulang proses bisnis, perubahan teknologi, dan perubahan inkremental.

Rekayasa Ulang Proses Bisnis. Perubahan organisasi ini adalah strategi manajemen bisnis yang pertama kali dirintis pada awal 1990-an yang berfokus pada analisis dan desain alur kerja dan

proses dalam suatu organisasi. RPB bertujuan untuk membantu organisasi secara fundamental memikirkan kembali bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka untuk secara dramatis meningkatkan layanan pelanggan, memotong biaya operasional, dan menjadi pesaing kelas dunia. Pada pertengahan 1990-an, sebanyak 60% dari 500 perusahaan yang masuk dalam daftar Fortune mengklaim telah memulai upaya rekayasa ulang atau mulai merencanakannya. Rekayasa ulang proses bisnis membantu perusahaan secara radikal merestrukturisasi organisasi mereka dengan berfokus pada proses bisnis mereka dari bawah ke atas. Proses bisnis adalah sekumpulan tugas terkait secara logis yang dilakukan untuk mencapai hasil bisnis yang ditentukan. Rekayasa ulang menekankan fokus holistik pada tujuan bisnis dan bagaimana proses terkait dengannya, mendorong rekreasi proses berskala penuh daripada pengoptimalan berulang dari sub-proses. Rekayasa ulang proses bisnis juga dikenal sebagai desain ulang proses bisnis, transformasi bisnis, dan manajemen perubahan proses bisnis.

Perubahan Teknologi. Perubahan teknologi merupakan perubahan yang menggambarkan keseluruhan proses penemuan, inovasi, dan difusi atau proses teknologi. Istilah ini identik dengan perkembangan teknologi, pencapaian teknologi, dan kemajuan teknologi. Pada dasarnya perubahan teknologi adalah penemuan atau proses dari teknologi, proses berkelanjutan untuk meningkatkan teknologi, dan difusinya ke seluruh industri atau masyarakat. Singkatnya, perubahan teknologi didasarkan pada teknologi yang lebih baik dan lebih terintegrasi ke dalam kerangka proses operasional yang ada.

Perubahan Inkremental. Perubahan ini adalah metode untuk memperkenalkan banyak perubahan kecil secara bertahap dan sering kali tidak terencana ke proyek. Contohnya adalah Facebook yang merupakan perusahaan yang mengembangkan konsep sosial media, Mark Zuckerberg mengembangkan konsep Facebook sedikit demi sedikit sesuai dengan perkembangan media dan tuntutan pelanggannya. Perubahan Facebook yang diawal hanya sebagai media untuk mengunggah kata-kata di *wall*, hingga saat ini bahkan ada konten untuk mengunggah video dan *marketplace* didalamnya. Begitupun dengan Wikipedia, website ini membuat konsep ensiklopedia yang dibuat sedikit demi sedikit dan ditambah dengan adanya unggahan bantuan dari pengguna website lainnya. Contoh lainnya dari perubahan

inkremental ini adalah perusahaan manufaktur yang membuat ratusan komponen kecil yang menjadi produk yang lebih besar, seperti mobil. Memperbaiki proses pembuatan masing-masing komponen integral ini satu per satu untuk memangkas biaya dan meningkatkan efisiensi proses secara keseluruhan merupakan perubahan bertahap.

Sedangkan perubahan organisasi terdapat lima jenis, yaitu:

1. Perubahan di Seluruh Organisasi

Perubahan di seluruh organisasi adalah transformasi skala besar yang memengaruhi seluruh perusahaan. Ini dapat mencakup restrukturisasi kepemimpinan, menambahkan kebijakan baru, atau memperkenalkan teknologi perusahaan baru. Perubahan besar-besaran seperti itu akan dirasakan oleh setiap karyawan. Pada perubahan ini kita bisa mulai melihat peningkatan dari awal perubahan. Perubahan organisasi ini juga dapat menjadi indikator yang tajam dalam memahami seberapa lama kebijakan yang dipegang menjadi usang atau mencerminkan identitas perusahaan yang sedang berubah. Mencapai perubahan di seluruh organisasi yang sukses menuntut perencanaan dan komunikasi yang komprehensif di seluruh organisasi. Apakah hasilnya positif atau negatif tergantung pada strategi perubahan organisasi Anda dan pelaksanaannya. Khusus untuk perangkat lunak, solusi adopsi digital adalah alat penting untuk menerapkan perubahan di seluruh perusahaan.

2. Perubahan Transformasional

Perubahan transformasional secara khusus menargetkan strategi organisasi perusahaan. Perusahaan yang paling cocok untuk menahan perubahan yang cepat dalam industri mereka adalah perusahaan yang gesit, mudah beradaptasi, dan siap untuk mengubah rencana permainan mereka ketika diperlukan. Strategi untuk memandu perubahan transformasional harus memperhitungkan situasi saat ini dan arah yang akan diambil perusahaan. Tren budaya, iklim sosial, dan kemajuan teknologi adalah beberapa dari banyak faktor yang harus dipertimbangkan oleh para pemimpin.

3. Perubahan Personil

Perubahan personel terjadi ketika perusahaan mengalami pertumbuhan yang sangat tinggi atau pemutusan hubungan

kerja. Masing-masing jenis perubahan organisasi ini dapat menyebabkan perubahan signifikan dalam keterlibatan dan retensi karyawan. Ancaman pemutusan hubungan kerja menimbulkan ketakutan dan kecemasan di antara anggota staf, dan pemimpin harus berharap bahwa moral karyawan akan menurun. Meski demikian, perseroan harus terus maju. Penting untuk menunjukkan belas kasih yang tulus dan memotivasi karyawan untuk terus bekerja keras melewati masa-masa sulit. Meskipun perekrutan massal memiliki implikasi yang lebih baik bagi perusahaan, ini bukannya tanpa tantangan. Mempekerjakan secara massal adalah tanda pertumbuhan, yang membuat perusahaan rentan terhadap perubahan budaya dan disorganisasi. Mempekerjakan staf baru berarti melatih mereka dan memberikan dukungan berkelanjutan. Menyambut masuknya karyawan itu bagus, tetapi pekerjaan itu cocok untuk mereka yang berada di manajemen. Jika transisi tidak ditangani dengan benar, ini dapat menyebabkan kekacauan, inefisiensi, dan pada akhirnya menghambat pertumbuhan lebih lanjut.

4. Perubahan Tidak Terencana

Perubahan yang tidak direncanakan biasanya didefinisikan sebagai tindakan yang diperlukan setelah kejadian yang tidak terduga. Meskipun perubahan yang tidak terencana tidak dapat diprediksi, hal itu dapat ditangani dengan cara yang terorganisir.

Contoh perubahan yang tidak terencana dalam sebuah perusahaan misalnya ketika seorang CEO tiba-tiba meninggalkan perusahaan atau terjadi pelanggaran keamanan, kekacauan dan gangguan pun terjadi. Dengan menetapkan strategi perubahan organisasi dasar untuk situasi ini, organisasi dapat meminimalkan risiko yang tidak direncanakan ini dan menjadi lebih mudah beradaptasi dan tangguh.

5. Perubahan Perbaikan

Para pemimpin menerapkan perubahan perbaikan ketika mereka mengidentifikasi kebutuhan untuk mengatasi kekurangan atau kinerja perusahaan yang buruk. Misalnya, kesulitan keuangan biasanya disebabkan oleh kinerja yang buruk dan memerlukan perubahan perbaikan. Contoh jenis tindakan perubahan perbaikan lainnya yaitu meninjau strategi yang mungkin telah diterapkan selama bertahun-

tahun tetapi tidak lagi menguntungkan. Selain itu, masalah yang berasal dari kepemimpinan, seperti CEO yang baru diangkat yang ternyata tidak cocok untuk perusahaan, mungkin juga memerlukan perubahan perbaikan. Upaya perubahan perbaikan harus disesuaikan dengan masalah spesifik yang dihadapi, dalam hal ini membutuhkan strategi perubahan organisasi yang efektif dan efisien agar perubahan ini dapat berjalan dengan baik.

Namun, sebelum kita melakukan perubahan organisasi, kita harus mengetahui dulu secara pasti mengapa dilakukannya perubahan terhadap organisasi tersebut dan mengapa perubahan tersebut sangat diperlukan. Banyak sekali faktor dapat memicu perlunya ada perubahan organisasi, beberapa berikut ini yang paling umum dihadapi oleh manajer yaitu:

1. Kepemimpinan baru di pucuk pimpinan perusahaan atau di dalam departemennya
2. Pergeseran dalam struktur tim organisasi
3. Penerapan teknologi baru
4. Penerapan model bisnis baru

Contoh diatas hanya merupakan sedikit contoh mengenai alasan diperlukannya perubahan organisasi. Banyak hal lain juga yang membuat organisasi memerlukan suatu perubahan. Perubahan organisasi ini diperlukan agar perusahaan dapat berhasil mencapai target yang diinginkannya dan tumbuh berkembang sesuai dengan harapan dan keinginan pemilik perusahaan. Sebuah organisasi memerlukan strategi untuk melakukan perubahan dalam organisasinya. Dengan adanya strategi perubahan organisasi, perusahaan dapat menghindari stagnasi sekaligus meminimalkan gangguan yang ada pada perusahaan. Persiapan merupakan bagian integral untuk sukses, terutama selama upaya perubahan. Namun, seseorang tidak dapat bersiap tanpa mengetahui jenis perubahan apa yang terjadi. Langkah pertama adalah memahami manajemen perubahan apa yang ada dan kemudian mencari tahu apa yang paling sesuai dengan perusahaan atau tim Anda. Manajemen perubahan mendorong adopsi dan penggunaan perubahan yang berhasil dalam bisnis. Ini memungkinkan karyawan untuk memahami dan berkomitmen pada perusahaan serta membuat mereka untuk dapat bekerja secara lebih efektif.

Didalam melakukan perubahan suatu organisasi diperlukan manajemen yang tepat disebut sebagai manajemen perubahan organisasi. Tanpa manajemen perubahan organisasi yang efektif, transisi perusahaan dapat menjadi sulit dan mahal baik dari segi waktu maupun sumber daya. Hal ini juga dapat menurunkan semangat kerja karyawan dan pengembangan keterampilan yang kompeten. Pada akhirnya, kurangnya manajemen perubahan yang efektif dapat menyebabkan organisasi gagal. Manajemen perubahan organisasi adalah metode memanfaatkan perubahan untuk menghasilkan resolusi yang sukses. Manajemen perubahan organisasi ini biasanya dilakukan dalam tiga fase utama yaitu persiapan, implementasi, dan tindak lanjut terhadap perubahan organisasi tersebut.

Dari bahasan sebelumnya dapat kita simpulkan bahwa perubahan organisasi memiliki banyak manfaat yang jelas bagi suatu organisasi, akan tetapi perubahan tersebut juga dapat menyebabkan ketidaksesuaian dan kebingungan di seluruh perusahaan tanpa penerapan yang tepat. Untuk memastikan perubahan organisasi yang dilakukan sukses terdapat lima langkah mudah untuk dilaksanakan, yaitu:

1. Tetapkan tujuan yang jelas dan kembangkan strategi

Perubahan organisasi sering kali terjadi di lebih dari satu departemen dan melampaui fungsi pekerjaan yang seharusnya dilakukan sebelum adanya perubahan, serta berbagai pemangku kepentingan dilibatkan untuk menjamin kepentingan mereka didengar dan dipenuhi. Untuk mencapai perubahan organisasi yang sukses, tujuan perubahan yang akan dilakukan haruslah didefinisikan dengan jelas, perlu adanya penetapan bersama terhadap strategi untuk mencapai tujuan tersebut melalui perubahan yang ada. Strategi membantu menentukan visi seperti apa perusahaan seharusnya setelah perubahan. Dalam hal ini peran manajemen sangatlah penting untuk mengembangkan visi tersebut, hal ini dilakukan dengan cara mendengarkan perasaan dan pendapat mereka yang akan terpengaruh. Cara ini akan mendorong dukungan di seluruh perusahaan dan memastikan strategi dilakukan sebagaimana yang dimaksudkan.

2. Mengatasi penolakan dan keterlibatan staf

Perubahan organisasi seringkali sulit dilakukan, terutama jika karyawan yang kita miliki tidak melihat ada yang salah dengan keadaan perusahaan saat ini. Bagi mereka, perubahan tersebut mungkin akan tampak sebagai gangguan yang menghalangi aktivitas dan kinerja kerja mereka. Perubahan yang terjadi akan membuat adaptasi terhadap hal-hal baru yang dibawa oleh perubahan tersebut, misalnya dengan adanya teknologi baru untuk dipelajari dalam sistem perusahaan dan platform baru yang perlu juga dipelajari untuk dinavigasi. Lebih sulit lagi bagi karyawan tersebut adalah jika ada perubahan yang dimulai dengan mengotomatiskan banyak tugas mereka yang ada, hal ini tentu saja membuat beberapa karyawan mungkin merasa terancam karena dengan adanya otomatisasi pekerjaan mereka berkurang atau bahkan tergantikan. Hal ini haruslah dapat diantisipasi oleh para pimpinan perusahaan dan tentunya jika cara ini dilakukan dengan benar maka akan membuat kenyamanan didalam perusahaan dan pastinya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.

3. Menawarkan dukungan manajemen

Agar perubahan organisasi berhasil, adopsi terhadap perubahan perlu dilakukan di semua lini, baik dari tingkatan karyawan yang paling bawah sampai ke tingkatan manager dan pemilik perusahaan. Pemilik perusahaan dan manajer mungkin memiliki visi untuk perubahan, tetapi perubahan tersebut akan menjadi tanggung jawab seluruh orang yang ada didalam perusahaan untuk melaksanakannya. Itulah mengapa penting untuk membagikan visi perubahan tersebut, sehingga orang lain tahu peran mereka dalam mewujudkannya, dan tahu kebutuhan mereka setelah terjadinya perubahan. Pimpinan harus memiliki pesan yang konsisten tentang perlunya perubahan dilakukan, hal ini tentu saja akan membantu pemilik perusahaan dan pimpinan sendiri dalam mengumpulkan dukungan di seluruh lini perusahaan.

4. Pembelajaran kontekstual untuk teknologi baru

Tidak dapat dipungkiri bahwa dengan adanya perubahan organisasi, akan ada alat baru untuk dipelajari

dan dipahami. Belajar adalah perjalanan yang berkelanjutan dan mengharuskan pengusaha untuk memberikan teknik pembelajaran kontekstual. Konsep belajar kontekstual diadopsi dalam langkah ini, dimana karyawan dapat langsung belajar mengenai teknologi baru yang diadopsi untuk perubahan perusahaannya. Selain memudahkan karyawan dalam mengadopsi teknologi baru melalui pembelajaran langsung yang diselaraskan dengan peran kerja mereka, metode ini juga relatif lebih mudah dan lebih murah ketimbang perusahaan mengadakan training selama sehari-hari tanpa dilakukannya praktek langsung dilapangan. Waktu karyawan yang terbuang percuma di kelas-kelas pelatihan bisa dihabiskan untuk belajar sambil bekerja.

5. Berinvestasi dalam pelatihan yang dapat menambah nilai bagi karyawan

Nilai disini mengacu pada kemampuan untuk bereaksi dengan cepat terhadap perubahan dalam operasi bisnis, strategi, dan bahkan budaya. Nilai-nilai ini merupakan ketangkasan atau kemampuan yang bukan merupakan kemampuan bawaan dalam organisasi, kemampuan ini harus dipelajari. Kemampuan tersebut dapat dikembangkan melalui pelatihan-pelatihan atau *training*. Dalam pengembangan pelatihan ini ada ada tiga langkah utama yang harus difokuskan yaitu langkah pertama adalah dengan mendorong keterampilan manajemen perubahan. Pelatihan ini bisa berupa keterampilan individu seperti ketahanan pribadi dan organisasi terhadap keterampilan yang lebih luas di seluruh perusahaan. Langkah kedua adalah melatih tim yang kita miliki dalam manajemen waktu yang produktif. Membuat karyawan mengetahui bagaimana mengevaluasi apa yang penting dan mendesak, serta bagaimana memprioritaskan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dengan langkah ini, karyawan akan siap untuk menghadapi perubahan dalam organisasi atau pekerjaan sehari-hari mereka. Langkah yang terakhir, yaitu langkah ketika adalah dengan menawarkan pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan. Ketika terjadi perubahan organisasi, ada banyak informasi yang perlu disesuaikan. Namun, jika pembelajaran sudah menjadi kebiasaan dan karyawan terbiasa dengan pelatihan dalam

alur kerja mereka, perubahan ini akan tampak jauh lebih tidak menakutkan dan lebih mudah dikelola. Pelatihan yang tepat memungkinkan perusahaan untuk terus dapat berputar walau terjadi perubahan didalamnya.

Dari kesemua hal ini yang terpenting dalam perubahan organisasi adalah komunikasi. Komunikasi merupakan hal pokok dalam melakukan perubahan untuk membuat seluruh karyawan dapat tetap bersatu menghadapi perubahan yang terjadi dan meningkatkan kinerja perusahaan. Menjelaskan kepada karyawan mengapa perubahan ini diperlukan merupakan hal yang harus dilakukan karena berdampak terhadap peningkatan kinerja mereka sehari-hari, juga dengan komunikasi ini dapat menghilangkan ketakutan karyawan dan mengurangi penolakan terhadap perubahan yang ada.

Daftar Pustaka

- Alvesson, M. 2002. *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications, Inc.
- Ankita Saxena. 2014. *Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity: Symbiosis Institute of Management Studies Annual Research Conference Procedia Economics and Finance*
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. 2011. *The Handbook of Organizational Culture and Climate (2nd (secon))*. California: SAGE Publications, Inc.
- Bakker, Arnold B., Alfredo Rodríguez Muñoz, and Ana I.Sanz Vergel. 2015. "Modelling Job Crafting Behaviours: Implications for Work Engagement Arnold B Bakker, Alfredo Rodríguez Muñoz and Ana I.Sanz Vergel." *Human Relations* 69(1):169-89.
- Beer, Leon T. De and Maria Tims. 2016. "J Ob C Rafting and Its I Mpaact on W Ork E Ngagement and." 19(3):400-412.
- Campbell Quick, James, Cary L. Cooper, Philip C. Gibbs, Laura M. Little, and Debra L. Nelson. 2010. "Positive Organizational Behavior At Work." *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 2010 25:253-91.
- Champoux, Joseph E. 2017. *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations-Joseph E. Champoux - Google Buku*.
- Chang, S., Jia, L., Takeuchi, R., & Cai, Y. 2014. Do high-commitment work systems affect creativity? A multilevel combinational approach to employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, 99, 665-680.

- Chin-Wen Liao. 2012. "Work Values, Work Attitude and Job Performance of Green Energy Industry Employees in Taiwan." *African Journal of Business Management* 6(15):5299-5318.
- Edwards, W. 1954. The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51, 380-417.
- Fachry 2015 Pengembangan Organisasi Melalui Team Building Kompetensi dan Kerjasama. *Jurnal Pendidikan Pedagogik*, Vol. 03 No. 01 hlm 78-87.
- Fatmawati, Eka, Andi Indahwati Sidin, and Lalu Muhammad Saleh. 2020. "How Does Proactive Motivation Affect Job Crafting in Mamuju Hospitals?" *JMMR (Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit)* 9(3):216-22.
- Fill, C., &Turnbull, S. 2019. *Marketing Communications: Touchpoints, Sharing and Disruption (Eighth (8t))*. Pearson Education Limited.
- Franken, R. E. 1994. *Human Motivation (3rd ed.)*. Brooks/Cole Publishing Company.
- Glover, J. A., Ronning, R. R., &Reynolds, C. R. 1989. *Handbook of Creativity*. New York: Springer Science+Business Media New.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., &Monkov, M. 2010. *Culture and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hou, Y., Gao, G., Wang, F., Li, T., &Yu, Z. 2011. Organizational commitment and employee creativity: The moderating and mediating effect of thinking styles. *Annals of Economics and Finance*, 12, 411-431.
- Inegbedion, H., dkk. 2020. *Managing Diversity for Organizational Efficiency*. Journals Sagepub. Vol 1, no 2. hlm 1-10
- John Middleton. 2009. *Organizational Behavior*.
- Kozlowsky & Bell, 2003. *Work Groups and Teams in Organizations* : Cornell University ILR School
- Kumudha &Jennet,R 2018. *A Study About How Workforce Diversity (Cultural, Age, Gender, Ethnicity), Training and Development Influences on Employee's Performance in*

- Their Workplace in Information Technology Companies, Bangalore. *International Journal of Management, IT & Engineering*, Vol 8 No 3, hlm 52-76.
- Kwon, K. and Kim, T. 2020. "An Integrative Literature Review of Employee Engagement and Innovative Behavior: Revisiting the JD-R Model." *Human Resource Management Review*.
- Little, P., & Little, B. 2006. "Employee Engagement: Conceptual Issues." *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 10(1):111.
- Luthans, Fred, Carolyn M. Youssef, and Bruce J. Avolio. 2007. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Miner, John B. N.D. *Organizational Behavior 3: Historical Origins, Theoretical Foundations, And The Future*. Armonk, New York London, England: M.E.Sharpe Armonk.
- Mowen, John C. and Michael Minor. 1999. *Consumer Behavior*. 5th ed. New Jersey: Upper Saddle River.
- Ngirande, H., dkk (2019). Gender diversity, ethnic diversity and employee performance in a South African higher education institution. *SA Journal of Human Resource Management*. Vol 3 No 1. hlm 1-8.
- Panaccio, Alexandra and Christian Vandenberghe. 2009. "Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study." *Journal of Vocational Behavior* 75(2):224-36.
- Sabhawall, M. 2014. Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further Performance. *Public Personnel Management* Hlm 1-21
- Sawyer, R. K. (2006). *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership* (Fourth). Jossey-Bass.

- Schmitz, A. 2012a. An Introduction to Organizational Behavior. Diambil dari <https://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.0/index.html>
- Schmitz, A. 2012b. Organizational Behavior. Saylor Academy. Diambil dari https://saylordotorg.github.io/text_organizational-behavior-v1.1/index.html
- Shmailan, bin Abdulwahab S. 2016. "The Relationship between Job Satisfaction, Job Performance and Employee Engagement: An Explorative Study." *Issues in Business Management and Economics* 4(1):1-8.
- Shore, L., & Gangaram, S. 2009. Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?. *Human Resource Management Review*. Vol 19, No 2. hlm 117-133
- Sidin, A. Indahwaty, Muh Hajrani Basman, and Rini Anggraeni. 2020. "Description of Organizational Citizenship Behavior Dimension in Nurses at Labuang Baji Hospital &." *Enfermeria Clinica* 30(S6):9-12.
- Sidin, Andi Indahwaty, Yahya Thamrin, and Rifa Mahmudah. 2019. "Pengaruh Lama Kerja Terhadap Tingkat Organizational Citizenship Behavior (OCB) Perawat Suku Bugis Di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Labuang Baji The Effect Length of Work to the OCB Level of Bugis Tribe Nurses in the Inpatient Installation of Labuang." *Jurnal MKMI* 15(3):220-27.
- Stephen P. Robbins. 2013. *Organizational Behavior* Ed. 15th. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Stroh, Linda K., Gregory B. Northcraft, and Margaret A. Neale. 2002. *Organizational Behavior. A Management Challenge* Third Edition. Vol. 53.
- Suparta, Wayan, dan Sintaasih. 2017. *Pengantar Perilaku Organisasi Teori, Kasus, dan Aplikasi Penelitian*. Denpasar Timur: CV. Setia Bakti
- Suryani and Hendryadi. 2015. *Metode Riset Kuantitatif: Teori Dan Aplikasi Pada Penelitian Bidang Manajemen Dan Ekonomi Islam*. Pertama. Jakarta: Kencana, Prenadamedia Group.

- Tahir, Arifin. 2014. *Buku Ajar Perilaku Organisasi*.
- Taylor, A. 2018. How to Develop Organizational Culture: Lessons from a parent. Diambil 18 Januari 2021, dari <https://www.smestrategy.net/blog/organizational-culture-how-to-create-it-lessons-from-a-parent>.
- Tewal, B., Adolfini, Merinda, & Hendra. 2017. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Patra Media Grafindo
- Tims, Maria, Arnold B. Bakker, and Daantje Derks. 2013. "The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being." *Journal of Occupational Health Psychology* 18(2):230-40.
- Villajos, Almer, Cristina García-Ael, and Gabriela Topa. 2019. "Job Crafting among Labor Union Representatives: Its Impact on Work Engagement and Job Satisfaction." *Social Sciences* 8(1).
- Wagner, John A. and John R. Hollenbeck. 2014. *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*.
- Wang, Chaohui, Jiahui Xu, Tingting Christina Zhang, and Qinglian Melo Li. 2020. "Effects of Professional Identity on Turnover Intention in China's Hotel Employees: The Mediating Role of Employee Engagement and Job Satisfaction." *Journal of Hospitality and Tourism Management* 45(July):10-22.
- Warr, Peter, John Cook, and Toby Wall. 1979. "Scales For The Measurement Of Some Work Attitudes And Aspects Of Psychological Well-being." *Journal of Occupational Psychology* 52(2):129-48.
- Wijaya, Candra. 2016. *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI)
- Yada, S., & Usha, L. 2019. Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity, and Inclusion International Journal Ahead of Print*. Vol 2 No 1. hlm 1-30
- Zoltan, R., & Romulus, V. 2015 *Organizational work groups and work teams - approaches and differences*. ECOFORUM. Vol 4, No 1 (6), hlm 94-98.

Tentang Penulis



DR. dr. Hj. Andi Indahwaty Sidin, S, ked, MHSM. adalah Dosen Program Studi Magister Administrasi RS, FKM Unhas, lahir di Ujung Pandang, 4 Januari 1973. Menempuh pendidikan S-1 Profesi Dokter pada tahun 1991-1998 di Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin Makassar. Pendidikan S-2 pada tahun 2005-2007 dibidang *Health Service Management* di *School of Public Health, Curtin University, West Australia*. Pada tahun 2010-2014, beliau menempuh pendidikan doktoralnya di Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin Makassar. Seorang yang aktif menulis dan memiliki publikasi buku sebagai penulis pertama dengan judul 'Bagaimana Implementasi Akuntabilitas Rumah Sakit Pada Era Sistem Jaminan Sosial Nasional: Apa-Siapa Yang Harus Akuntabel, Dimensi Dan Pengukuran', pada tahun 2020 yang diterbitkan oleh Pustaka Pelajar. Publikasi buku lainnya sebagai penulis kedua dengan judul 'Pengembangan Model Akuntabilitas Rumah Sakit: Studi Kasus Pada Rumah Sakit Pemerintah Dan Rumah Sakit Swasta', pada tahun 2019 yang diterbitkan oleh Nas Media Pustaka.

Seorang yang juga memiliki publikasi artikel internasional maupun nasional, seperti dalam jurnal *Enfermeria Clinica*, Vol. 30/ S6/ 2020 dengan 4 judul artikel, diantaranya (1) *Can Buginese values foster the organizational citizenship behavior (OCB) of civil servants in local hospital in Makassar, South Sulawesi, Indonesia*, (2) *Description of Organizational Citizenship Behavior dimension in nurses at Labuang Baji Hospital*, (3) *The relationship between leadership style and nurse's work motivation with the implementation of patient safety culture in hospital, Bone regency*, dan (4) *The role of Bugis cultural value to leader-member exchange and organizational citizenship behavior of Bugis nurses in Makassar*. Pada tahun 2019, seperti *Organizational climate enhance service quality through enhancing OCB in public*

hospital dalam jurnal Biomedical Research An International Journal of Medical Sciences, Vol. 30/Nomor 5/2019. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Tim Dalam Penerapan *Patient Safety* dalam Jurnal Kesehatan Masyarakat Maritim, Vol. 2/Nomor 1/2019. Pengaruh Lama Kerja terhadap Tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Perawat Suku Bugis di Instalasi Rawat Inap Rumah Sakit Labuang Baji dalam Jurnal Media Kesehatan Masyarakat Indonesia, Vol. 2/Nomor 1/2019. *Exploration of Patients Value as in Accordance with Bugis Philosophy in Public Hospital at the Sulawesi Selatan* dalam *Indonesia Indian Journal of Public Health Research & Development*, Vol. 10/Nomor 7/2019.

Seorang yang aktif dalam pengabdian masyarakat, seperti *The Fasilitator of The Integrated of Planning and Budgeting at community health center in Bontang City, East Kalimantan Province* di tahun 2019. *Hygiene of Occupational Health*, tahun 2019. Sosialisasi *Tata Cara Penilaian Peer Reviewer Karya Ilmiah Untuk Pengusulan Kenaikan Jabatan Akademik/ Pangkat Dosen*, tahun 2019. Sosialisasi Pelayanan Prima bagi Tenaga Kesehatan di Puskesmas Pulau Kodongareng, tahun 2019. *Temasek Foundation International Healthcare Executives in Asia Leadership (TFI HEAL) Programme* 2018. Sebagai pengembang Model Akuntabilitas Rumah Sakit di Era Reformasi Pelayanan Kesehatan, tahun 2018.

Aktif dalam berbagai pelatihan dan *conferences* nasional maupun internasional, dalam (5) lima tahun terakhir seperti *Tahun 2018*, Pelatihan Pelayanan Prima Bagi Karyawan Rumah Sakit Labuang Baji Makassar seagai Pemateri dan Pembuat Modul, *The 3rd Interational Conferences on Environmental Risks and Public Health (ICER-PH 2018) "Environmental Challenges and Global Health Impact"*, *Blended Learning: Pelatihan Dasar Menjadi Analis Kebijakan, Temasek Foundation International Healthcare Executives in Asia Leadership (TFI HEAL) Programme*. Tahun 2019 Pelatihan *Cost Effective Managemen*, Pelatihan *Human Capital Management Certification (HCMC) Modul 1-4 : Aligning HCM Strategy and Corporate Strategy, Acquisition and Develop The Right Employee, Retain The Best Employee, Increase Employee Engagement*. Tahun 2020 Pelatihan *Leader as a coach*, Pelatihan *People Model*, *Workshop Penyusunan Key Performance Indicator*, *Workshop Persi Pembiayaan RS*, Pelatihan dan Konsultansi Cara efektif memahami studi kelayakan proyek bagi konsultan, investor, direksi dan manajer pelayanan Kesehatan, *Workshop Prinsip dan Teknik Menyusun Anggaran RS yang Efektif Berbasis Analisis*

Ekonomi dan Kondisi Dampak Pandemic Covid 19, Analisis berbagai jenis biaya untuk efisiensi dan pengambilan keputusan ekonomi yang efektif di rumah sakit. *Global Multidisciplinary Research Conference (GMRS 2019). International Conference on Hospital Administration (ICHA) 2017-2019.* satyaencana karya satya 10 tahun oleh Presiden Republik Indonesia pada tahun 2017, dan ahli pengadaan barang/jasa pemerintah oleh lembaga kebijakan pengadaan barang/jasa pemerintah pada tahun 2016.

Hak Cipta atas karya ilmiah yang dimiliki pada tahun 2020, seperti Hak Cipta (Buku) berjudul 'bagaimana implementasi akuntabilitas rumah sakit pada era sistem jaminan sosial nasional: apa-siapa yang harus akuntabel, dimensi dan pengukuran', dengan nomor HKI EC00202031694, Hak Cipta (Artikel) pengukuran *organizational citizenship behavior* (OCB) RS, dengan nomor HKI EC00202019775, Hak Cipta (Artikel) pengukuran iklim organisasi RS, dengan nomor HKI EC00202019776, Hak Cipta (Artikel) pengukuran *cultural values* RS, dengan nomor HKI EC00202019777, Hak Cipta (Artikel) pengukuran dukungan organisasi RS, dengan nomor HKI EC00202019778. Pada tahun 2019 seperti Hak Cipta (Artikel) model akuntabilitas RS di era reformasi pada tahun 2019, dengan nomor HKI EC00201978894, pengukuran akuntabilitas rumah sakit pada tahun 2019, dengan nomor HKI EC00201978895.

Pada tahun 2010-2014, penulis pernah menjabat sebagai Sekertaris dan Ketua Departemen Manajemen Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat UNHAS. Di tahun 2010-2014 dan 2014-2018, selama 2 periode bekerja sebagai Kepala Departemen Perencanaan dan Evaluasi di Rumah Sakit UNHAS. Di tahun 2014, menjabat sebagai Wakil Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat UNHAS mengelola keuangan, administrasi dan urusan sumber daya manusia. Selain sebagai dosen di Fakultas Kesehatan Masyarakat UNHAS yang memiliki kompetensi manajerial dengan berbagai pengalaman profesional yang dimiliki, pada tahun 2018 hingga saat ini penulis juga menjabat sebagai Direktur Keuangan, SDM, dan Administrasi Umum di Rumah Sakit Pendidikan Universitas Hasanuddin Makassar.



Rhapsyalyani Herno Della, ST., M.Eng. lahir di Palembang tahun 1985. Menyelesaikan pendidikan Strata Satu dalam waktu tiga setengah tahun pada Jurusan Teknik Sipil di Universitas Sriwijaya tahun 2007. Kemudian melanjutkan kuliah Magister di bidang Teknik Transportasi di Asian Institute of Technology, Thailand dengan beasiswa dari Asian Development

Bank dan AIT-Thailand, selesai pada tahun 2012. Terakhir mulai melanjutkan studi lanjutnya dengan beasiswa dari *Elite Scholarship* yang dikhususkan untuk tenaga pengajar dari Kementerian Pendidikan Taiwan pada tahun 2017. Saat ini beliau sedang dalam tahap akhir menyelesaikan pendidikan Doktoral di bidang *Shipping and Transportation Management* di National Taiwan Ocean University dengan bidang keahlian manajemen keselamatan dan kualitas pelayanan pelayaran. Penulis juga pernah mengikuti *internship program* mengenai Rekayasa & Kebijakan untuk Lingkungan Regional Daerah Dingin di Hokkaido University, Japan tahun 2010.

Penulis sendiri saat ini merupakan dosen tetap di Jurusan Teknik Sipil, Universitas Sriwijaya sejak tahun 2012 sampai sekarang. Sebelumnya juga menjadi asisten dosen dan *research assistant* di universitas yang sama dari sesama penulis berkuliah S1 sampai diterima menjadi tenaga pengajar tepat di universitas tersebut. Selain itu, penulis pernah bekerja sebagai *quantity surveyor* di sebuah perusahaan Malaysia pada tahun 2008. Masih berkecimpung di bidang pengajaran, penulis juga pernah menjadi tenaga pengajar di jurusan kesehatan lingkungan pada Akademi Kesehatan Lingkungan Propinsi Sumatera Selatan dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2016.

Dari tahun 2012, beliau aktif dalam perencanaan transportasi khususnya di daerah Sumatera Selatan. Beberapa diantaranya adalah sebagai anggota tim ahli bidang jalan raya dan lalu lintas untuk penyusunan Tataran Transportasi Wilayah Sumatera Selatan oleh Balitbang Kementerian Perhubungan pada tahun 2012. Serta anggota tim ahli penyusunan tataran transportasi lokasi untuk daerah Ogan Komering Ilir Sumatera Selatan tahun 2013, dan juga salah satu penyusun *masterplan* transportasi kota Prabumulih Sumatera Selatan tahun 2014. Beliau juga aktif turut serta sebagai tim ahli transportasi untuk penyusunan laporan analisa dampak lalu lintas mikro di Sumatera Selatan dari tahun 2013 sampai saat ini. Salah satu tim ahli dalam penyusunan desain Area Traffic Control System untuk daerah Propinsi Sumatera Selatan dan Propinsi Bangka-Belitung.

Aktif mengikuti berbagai pelatihan, seminar dan *conferences* baik nasional maupun internasional. Beberapa diantaranya dalam tiga tahun terakhir ini yaitu untuk tahun 2018 adalah sebagai pembicara pada *Seminar on New Southbound Policies in Shipping Industry Investment for Taiwan and South Asia*, di Keelung City, Taiwan. Kemudian sebagai penyaji dan penulis paper pada *Sriwijaya International Conference on Engineering, Science and Technology (SICEST) 2018* di Universitas Sriwijaya Palembang. Lalu ikut sebagai peserta pada *New Southbound Investment Forum* di Taichung City, Taiwan dan *MTNet 2.0 in Maritime and Port* di Taipei City, Taiwan pada tahun yang sama tahun 2018. Di tahun 2019, sebagai penyaji pada *10th International Forum on Shipping, Ports and Airports (IFSPA) 2019* di The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, kemudian mengikuti seminar mengenai *Maritime and Port Development Database Promotion* di Taipei, Taiwan. Pada tahun 2020 sebagai penyaji pada *10th Asian Logistics Round Table (ALRT) Conference* yang diselenggarakan oleh Australian Maritime College, Tasmania, Australia. Serta di akhir tahun 2020 terpilih sebagai delegasi Indonesia untuk mengikuti *Southeast Asia International Joint-Research and Training Program on Sustainable Development* yang diikuti oleh perwakilan dari delapan negara Asia Tenggara dan Asia Selatan yang diselenggarakan oleh *Ministry of Science and Technology Taiwan*.

Aktif diberbagai organisasi dari kuliah strata 1, salah satunya sebagai ketua bidang untuk Ikatan Mahasiswa Teknik Sipil UNSRI. Saat ini aktif dalam organisasi Masyarakat Transportasi Indonesia untuk daerah Sumatera Selatan. Sebagai wakil sekretaris II pada organisasi tersebut dari tahun 2013 sampai

dengan tahun 2016. Kemudian dilanjutkan menjadi anggota bidang keanggotaan pada organisasi tersebut dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2019.