



# PERILAKU ORGANISASI

**HAMSAL  
DESY MARDIANTY**



# PERILAKU ORGANISASI

*Hamsal  
Desy Mardianty*



## **Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2002 tentang Hak Cipta Lingkup Hak Cipta**

### **Pasal 2**

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak Ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### **Ketentuan pidana**

#### **Pasal 72**

1. Barang siapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# PERILAKU ORGANISASI

*Hamsal  
Desy Mardianty*



## **Perilaku Organisasi**

### **Penulis:**

Hamsal

Desy Mardianty

Oktober, 2024

### **Editor:**

Dr. Raden Lestari Ganarsih, SE., MM.

Dr. Iyoyo Dianto, SE., M.Si

### **Desain Sampul:**

Imam Noor Khafidzin

### **Penerbit:**

PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa

Jl. Kamal Raya No.13, Cengkareng Timur, Cengkareng,

Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11730

[www.indonesia8.com](http://www.indonesia8.com)

**ISBN: 978-623-10-4519-5**

# KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat dan kasih sayang-Nya penulis dapat menyelesaikan buku ini. Penulis mencoba membahas perilaku dalam berorganisasi yang bisa memicu banyak hal, salah satunya menjadi sebab keberhasilan sebuah tim atau penyebab timbulnya rasa stress dalam kelompok tersebut.

Manajemen kelompok yang baik akan memberikan rasa nyaman bagi seluruh anggota dan memudahkan organisasi mencapai tujuan besarnya. Peran serta atau kekompakan antara pemimpin dengan anggota turut memengaruhi tercapainya tujuan berorganisasi. Dalam konteks lebih penting, organisasi berhubungan dengan tujuan mencari cuan, seperti yang lumrah dilakukan oleh berbagai perusahaan di Indonesia dan luar negeri.

Buku ini mencoba mengulas perilaku organisasi secara teori, dapat dijadikan acuan bagi para pihak yang berkiprah dalam bidang terkait. Penulis berharap buku yang dihadirkan ke khalayak bisa memberikan banyak manfaat baik dalam

berorganisasi di berbagai skala. Penulis senantiasa mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang mendukung kelancaran penerbitan buku ini ke hadapan publik. Semoga sedikit banyaknya manfaat dapat menjadi catatan amal baik bagi penulis.

# DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi.....	viii
Bab I Konsep Dasar Perilaku Organisasi .....	1
1.1 Definisi Perilaku Organisasi.....	1
1.2 Sejarah dan Evolusi Perilaku Organisasi .....	4
1.3 Pendekatan Multidisiplin dalam Studi Perilaku Organisasi.....	8
1.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku dalam Organisasi.....	11
1.5 Relevansi Perilaku Organisasi dalam Lingkungan Bisnis Kontemporer .....	15
Bab II Perilaku Individu dalam Organisasi.....	19
2.1 Teori Kepribadian dalam Konteks Organisasi .....	19
2.2 Sikap, Nilai, dan Kepuasan Kerja.....	23
2.3 Motivasi Individu: Aplikasi Teori Maslow, Herzberg, dan McClelland.....	27
2.4 Pengaruh Emosi dan Mood terhadap Produktivitas ...	31
2.5 Hubungan antara Keterlibatan Karyawan dan Kinerja	34
Bab III Persepsi dan Pengambilan Keputusan Individu .....	39

3.1 Proses Persepsi dalam Organisasi .....	39
3.2 Bias dan Distorsi dalam Persepsi .....	42
3.3 Model Rasional dan Non-Rasional dalam Pengambilan Keputusan .....	45
3.4 Pengaruh Heuristik dan Bias Kognitif terhadap Pengambilan Keputusan .....	50
3.5 Strategi Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan di Tempat Kerja .....	52
Bab IV Perilaku Kelompok .....	58
4.1 Karakteristik dan Dinamika Kelompok .....	58
4.2 Pengaruh Norma Sosial dalam Kelompok .....	61
4.3 Kohesivitas Kelompok dan Dampaknya pada Kinerja 64	
4.4 Konflik dalam Kelompok: Penyebab dan Dampak ....	68
4.5 Model Pengambilan Keputusan dalam Kelompok.....	72
Bab V Memahami Tim Kerja .....	77
5.1 Perbedaan Kelompok dan Tim dalam Organisasi.....	77
5.2 Tipe-Tipe Tim: Tim Fungsional, Proyek, dan Virtual.	81
5.3 Pembentukan dan Perkembangan Tim: Model Tuckman.....	84
5.4 Karakteristik Tim Efektif: Komposisi, Peran, dan Tujuan.....	89

5.5 Studi Kasus: Pengelolaan Tim dalam Lingkungan Multikultural.....	92
Bab VI Komunikasi dalam Organisasi.....	95
6.1 Proses Komunikasi dalam Organisasi .....	95
6.2 Hambatan Komunikasi: Fisik, Psikologis, dan Struktural	98
6.3 Perbedaan Komunikasi Formal dan Informal.....	102
6.4 Komunikasi Antarbudaya dalam Organisasi Global .	107
6.5 Teknologi dan Transformasi Komunikasi Organisasi	109
Bab VII Kepemimpinan dalam Organisasi .....	112
7.1 Teori Kepemimpinan: Klasik dan Kontemporer.....	112
7.2 Gaya Kepemimpinan: Autokratik, Demokratik, dan Laissez-Faire .....	115
7.3 Kepemimpinan Situasional dan Kontingensi .....	119
7.4 Kepemimpinan Transformasional vs. Transaksional	122
7.5 Kepemimpinan di Era Digital: Tantangan dan Peluang	125
Bab VIII Kekuasaan dan Politik dalam Organisasi.....	129
8.1 Definisi Kekuasaan dan Sumbernya dalam Organisasi	129
8.2 Taktik dan Strategi Politik dalam Organisasi.....	133
8.3 Dampak Kekuasaan dan Politik pada Dinamika Organisasi.....	136

8.4 Etika dalam Penggunaan Kekuasaan dan Politik .....	141
8.5 Mengelola Politik Organisasi untuk Mencapai Keberhasilan .....	144
Bab IX Konflik dan Negosiasi dalam Organisasi .....	148
9.1 Penyebab Utama Konflik dalam Organisasi .....	148
9.2 Model dan Tipe Resolusi Konflik .....	152
9.3 Strategi Negosiasi: Distributif dan Integratif .....	156
9.4 Teknik Negosiasi Efektif di Tempat Kerja .....	159
9.5 Studi Kasus: Negosiasi dalam Lingkungan Multinasional 162	
Bab X Stres dalam Organisasi .....	167
10.1 Pengertian Stres Kerja dan Faktor Penyebabnya .....	167
10.2 Dampak Stres terhadap Kinerja dan Kesejahteraan Karyawan .....	170
10.3 Model Manajemen Stres: Teori <i>Coping</i> dan <i>Resilience</i> .....	173
10.4 Program Bantuan Karyawan untuk Mengurangi Stres 176	
10.5 Studi Kasus: Strategi Mengelola Stres dalam Organisasi Berbasis Proyek .....	179
Bab XI Budaya Organisasi .....	182
11.1 Definisi dan Elemen Budaya Organisasi .....	182
11.2 Fungsi dan Peran Budaya dalam Organisasi .....	184

11.3 Tipe-tipe Budaya Organisasi menurut Cameron dan Quinn .....	187
11.4 Pembentukan dan Perubahan Budaya Organisasi ...	191
11.5 Studi Kasus: Transformasi Budaya di Perusahaan Teknologi .....	194
Bab XII Desain Organisasi .....	197
12.1 Prinsip-prinsip Dasar Desain Organisasi .....	197
12.2 Struktur Organisasi: Fungsional, Divisional, dan Matriks .....	201
12.3 Sentralisasi vs. Desentralisasi dalam Desain Organisasi 204	
12.4 Pengaruh Desain Organisasi terhadap Kinerja dan Inovasi .....	207
12.5 Tren Desain Organisasi di Era Digital: <i>Agile</i> dan <i>Networked Organizations</i> .....	209
Tentang Penulis .....	212
Daftar Pustaka .....	216

# **BAB I KONSEP DASAR PERILAKU ORGANISASI**

## **1.1 Definisi Perilaku Organisasi**

Tahir dalam Suryani, dkk (2019: 3) menyebutkan bahwa awal mula setiap orang masuk ke sebuah organisasi sudah bisa disebut sebagai perilaku organisasi. Manusia dalam sebuah organisasi merupakan permasalahan kompleks yang membutuhkan perhatian. Seiring keberadaan manusia sebagai makhluk atau bagian dari organisasi, permasalahan dalam organisasi juga turut berkembang dan membutuhkan penyesuaian sikap atau perilaku organisasi sesuai kebutuhan.

Dalam sebuah organisasi terdapat satu pemimpin atau seseorang yang mengelola keseluruhan manusia, disebut sebagai manajer atau seorang pemimpin. Organisasi yang berjalan tidak hanya terjadi begitu saja, melainkan tentunya memiliki maksud dan tujuan sehingga semua orang digerakkan untuk mencapai tujuan tersebut. Upaya pencapaian tujuan dibalut dengan berbagai tata laksana atau panduan dan norma yang disesuaikan dengan prinsip besar organisasinya.

Eksistensi organisasi sudah bisa terlihat sejak anak melalui masa kanak-kanak, mulai dari organisasi atau perkumpulan yang tidak sengaja dibuat, seperti kelompok bermain sampai organisasi yang secara resmi dianjurkan untuk diikuti dari sekolah. Misal, organisasi selayaknya Pramuka, Paduan Suara, dan sebagainya. Dalam sebuah kelompok kecil tersebut akan dipilih seorang pemimpin dengan tugas mengoordinasi banyak orang supaya fokus pada tujuan yang ingin dicapainya. Tidak perlu jauh-jauh, organisasi yang lumrah adalah organisasi kelas.

Organisasi kelas akan memosisikan ketua kelas sebagai jabatan tertinggi, namun di luar kelas masih ada organisasi yang lebih luas, seperti halnya OSIS jika sudah pada tingkat sekolah menengah pertama maupun atas dan sederajat. OSIS memiliki ruang lingkup melakukan koordinasi terhadap satu sekolah, tidak lagi sebatas satu kelas. Di luar OSIS masih terdapat jenis organisasi lainnya, misal Karang Taruna yang dilaksanakan pada tingkat RW di tempat tinggal masing-masing.

Tingkatan organisasi senantiasa ada sampai saat ini dari berbagai tahapan, baik pada tingkat lebih tinggi dari RW, seperti tingkat kelurahan, kecamatan, kabupaten dan kota, provinsi, sampai negara dalam bentuk dewan perwakilan atau DPR. Setiap orang yang tergabung dalam sebuah organisasi mesti memiliki sudut pandang seragam akan tujuan besar

organisasinya sehingga setiap tindakan yang dilakukan terarah dengan sempurna dan tepat agar tujuan besar organisasi tercapai tanpa hambatan berarti.

McShane dan Glinov dalam Suryani, dkk (2019: 6) menyebutkan bahwa sebuah organisasi berkaitan dengan 5 multidisiplin ilmu, diantaranya ilmu psikologi, ilmu sosiologi, ilmu ekonomi, ilmu antropologi, dan ilmu politik serta sejarah. Setiap kali pemimpin atau anggota organisasi bersikap, tidak lain mengacu pada setidaknya kelima ilmu di atas. Misal, saat harus mengambil keputusan terkait sesuatu yang lebih efektif maka peran ilmu ekonomi ada di dalam proses pengambilan keputusan tersebut.

Organisasi tentu mempertimbangkan untung dan rugi bagi keberlangsungan organisasinya sehingga pertimbangan untuk atau rugi ini masuk ke dalam cabang ilmu ekonomi. Pengaruh perpolitikan juga sangat berperan penting dalam pengambilan keputusan, dimana setiap kali pemimpin berganti maka iklim perpolitikan juga ikut bergeser. Keberlangsungan sebuah organisasi sudah pasti dipengaruhi oleh siapa yang memimpin sehingga semakin mahir membaca iklim perpolitikan maka semakin tepat keputusan yang diambil.

Hal sama juga mengacu pada bidang keilmuan antropologi, sosiologi, dan psikologi yang mengacu pada

masing-masing individu di dalam kelompok. Hal sederhana, seperti menentukan menu sarapan untuk keluarga dari kebudayaan Barat dengan kebudayaan Timur pasti berbeda. Jika di Asia lebih memilih nasi untuk sarapan, bisa jadi di Eropa memilih roti untuk sarapan. Keputusan sederhana ini hanya contoh bahwa kebiasaan dan aspek mental anggota memengaruhi keputusan dalam sebuah organisasi.

## **1.2 Sejarah dan Evolusi Perilaku Organisasi**

Adizes dalam Ambarwati (2018: 12) menyatakan daur hidup organisasi atau siklus dalam sebuah organisasi terbagi menjadi tiga tahap berbeda. Adapun ketiga tahapan yang dimaksud adalah:

### **1. Tahap Pertumbuhan**

Dalam siklus kehidupan manusia secara lumrah, tahap pertumbuhan ini ditandai dengan masa bayi dan masa anak-anak. Selayaknya sebuah organisasi yang baru dimasuki, anggota baru akan melalui fase pengenalan terlebih dahulu. Memperkenalkan diri, menempatkan diri pada lingkungan sekitar tentunya membutuhkan adaptasi dalam jangka waktu yang disesuaikan dengan kemampuan penerimaan setiap orang.

## 2. *The Coming Age*

Adizes membuat tahapan pertumbuhan dari anak-anak langsung meloncat ke masa dewasa atau masa kematangan setiap orang. Dalam hal ini, jika kaitannya dengan organisasi maka anggota baru sudah tidak canggung lagi terhadap kebiasaan dalam organisasinya, sudah lebih mampu beradaptasi dengan baik untuk menjalani keseharian secara normal. Anggota sudah lebih memahami norma atau aturan yang boleh dan tidak boleh dilakukan di dalam maupun di luar organisasi untuk menjaga nama baik bersama.

## 3. Tahap Penurunan

Organisasi menurut Adizes serupa sebuah gunung yang ketika sudah mencapai puncak maka perlahan setiap orang akan mengalami penurunan, baik karena faktor kematian maupun lainnya. Meskipun demikian, Adizes tetap menyebutkan masa kemapanan datang sebelum masa penurunan itu dialami setiap orang atau setiap organisasi. Jika kaitannya dengan dunia bisnis maka perusahaan yang kurang mampu beradaptasi dengan zaman memiliki kemungkinan jatuh dan kalah bersaing, sekalipun kompetitornya perusahaan lama.

Ketika mendirikan sebuah organisasi, terutama untuk tujuan komersial seperti halnya perusahaan, banyak orang meyakini bahwa semakin sukses bisnisnya akan semakin kencang angin yang berembus. Artinya, semakin banyak pesaing merasa ingin menjatuhkan bisnis dengan berbagai cara. Kompetisi dalam dunia bisnis merupakan hal wajar, namun bagaimana kompetitor menyikapi sesama pebisnis di bidang serupa yang lebih sukses dikembalikan ke sikap dan kebijaksanaan dari masing-masing pebisnisnya.

Ketika ada di masa kemapanan atau kejayaan, kompetitor bisa melakukan hal bersih dan normal dalam dunia bisnis untuk menyalip usaha yang selalu ada di posisi teratas. Ada juga kompetitor yang mungkin melakukan cara kurang baik atau cara curang untuk menjatuhkan pesaingnya. Hukum alamnya adalah sebuah bisnis yang dijalankan secara sehat bisa bertahan lama, sementara bisnis dengan kompetisi kotor mungkin saja cepat naik, namun kemungkinan jatuhnya juga lebih cepat karena manajemennya bisa dibilang kurang rapi dan kurang siap.

Bicara soal sejarah ilmu perilaku, istilah *human soul* yang dikemukakan oleh Plato pada manusia menjadi landasan manusia memiliki keinginan untuk mencari ilmu dan memenuhi rasa ingin tahu dalam dirinya. Hal ini dikutip dari Hasniati (2023: 2). Keinginan yang dimaksud oleh Plato mengacu pada

keinginan lumrah, seperti ingin makan, minum, tidur, dan sebagainya. Tidak terkecuali juga dengan keinginan sebagai ambisi untuk mendapatkan kekuasaan. Keinginan untuk mencari ilmu, keinginan berkuasa, dan keinginan untuk makan, minum, seks, dan lainnya menjadi faktor utama manusia berperilaku.

Pemikiran Plato pada akhirnya sampai sekarang dapat manusia modern pelajari hingga ke tingkat perkuliahan, misal adanya jurusan Administrasi Perkantoran, Administrasi Negara, Administrasi Publik, dan sebagainya. Perkuliahan atau pendidikan pada tingkat tinggi ini memfokuskan pada bagaimana mengelola sekelompok orang atau bagaimana bersikap ketika menjadi bagian dari sekelompok orang dalam sebuah organisasi yang memiliki tujuan jelas. Dalam Fakultas Ekonomi sudah tidak asing ketika disebutkan jurusan Manajemen yang juga fokusnya mengacu pada pengelolaan dalam sebuah organisasi.

Berbagai prosedur administrasi sebelum mendapatkan pelayanan merupakan salah satu bentuk dari penerapan perilaku dalam berorganisasi. Sebuah sistem harus dikelola dengan baik, terutama jika berhubungan dengan kepentingan publik. Tujuan adanya birokrasi administrasi dan sebagainya bertujuan untuk memberikan pelayanan secara tepat sasaran dan mendahulukan

yang lebih membutuhkan. Harapannya tentu semua orang bisa mendapatkan manfaat dan menerima pelayanan secara adil.

### **1.3 Pendekatan Multidisiplin dalam Studi Perilaku**

#### **Organisasi**

Ivancevich, dkk (2006: 10) mengatakan bahwa studi perilaku, sikap, maupun kinerja manusia dalam sebuah lingkungan organisasi dipengaruhi oleh teori, metode, dan prinsip dari berbagai disiplin ilmu. Dimana masing-masing disiplin ilmu yang dimaksud adalah psikologi, antropologi, ilmu politik, dan ekonomi. Masing-masing disiplin ilmu tersebut digunakan untuk mempelajari individu, kelompok, struktur, serta proses dalam sebuah organisasi.

Perilaku organisasi bukan sesuatu yang bisa berdiri sendiri, melainkan membutuhkan berbagai fondasi dari keilmuan lainnya. Bidang keilmuan yang dilibatkan dalam perilaku organisasi disesuaikan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi. Misal, ketika masa pemilu maka segala keputusan dalam organisasi harus mempertimbangkan apakah langkah yang diambil nantinya sensitif dan memengaruhi isu perpolitikan atau tidak.

Sementara dalam multidisiplin antropologi budaya harus melihat kondisi dan situasi masyarakat tertentu ketika sebuah

keputusan diambil. Ketika sebuah bisnis mengambil target pasar wilayah pedesaan adat maka mesti dipahami kebiasaan budaya masyarakat setempatnya bagaimana. Adakah pantangan atau anjuran yang kerap dipegang oleh masyarakat secara turun-temurun atau tidak, dan masih banyak lainnya. Organisasi, terutama yang bergerak di bidang komersial tidak hanya mengutamakan untung rugi, melainkan juga mesti mempertimbangkan banyak faktor lainnya.

Aspek psikologi turut memengaruhi perilaku dalam berorganisasi, dimana setiap keputusan mesti memperhatikan kondisi mental anggota atau setiap orang yang dilibatkan dalam tindakan organisasinya. Keputusan yang diambil berlandaskan faktor psikologi akan lebih mudah diterima oleh kelompok maupun pihak lain di luar kelompok yang turut memengaruhi siklus organisasi. Misal, perusahaan pupuk menargetkan penjualan ke masyarakat tani di daerah, mengiklankan produk dengan pendekatan psikologi akan lebih efektif dibandingkan tidak melibatkan pendekatan psikologi sama sekali.

Faktor atau multidisiplin ekonomi sudah tentu menjadi pengaruh penting dalam menjalankan sebuah organisasi. Untung dan rugi ketika melaksanakan atau tidak melaksanakan sebuah keputusan sudah termasuk perilaku dalam berorganisasi. Ketika individu mempertimbangkan alasan masuk ke sebuah

kelompok, tentu ada tujuan tertentu, seperti masuk ke perusahaan A karena ingin mendapatkan gaji, ini termasuk penerapan multidisiplin ekonomi. Perusahaan dalam mengambil keputusan juga menerapkan prinsip ekonomi, seperti ingin untung besar dari modal kecil yang ditanamkan.

Sebelum individu menjadi anggota sebuah organisasi, terlebih dahulu ada faktor pribadi yang memengaruhi bagaimana setiap orang bersikap. Sikap secara individualis ini masuk ke ranah psikologi, dimana kemudian aspek psikologi yang memengaruhi sikap individu dalam kelompok atau penerapan sosiologi dalam organisasi. Nantinya perilaku organisasi itu membentuk satu kesatuan utuh bernama organisasi yang pada akhirnya melibatkan antropologi, psikologi sosial, dan ilmu politik.

Seorang pemimpin tim atau manajer yang tugasnya menaungi banyak kelompok harus memahami adanya korelasi multidisiplin ilmu dalam berperilaku dalam organisasi. Memahami perilaku organisasi secara teori akan mempermudah pemimpin menentukan sikap dan mengelola tim secara lebih baik. Pendekatan multidisiplin ilmu dapat menjadi acuan untuk menilai keberhasilan sebuah tim atau kelompok. Jika ditinjau dari aspek psikologis maka tingkat keberhasilan ditentukan oleh

perasaan senang atau puas para anggota menjadi bagian dari organisasi atau kelompok bersangkutan.

Jika ditinjau dari aspek sosiologi maka bisa dilihat tingkat keharmonisan antar anggota dalam kelompok. Apabila sebuah kelompok bisa menunjukkan kekompakan kepada khalayak maka dapat dipastikan aspek psikologis dan sosiologisnya terpenuhi dengan baik. Sejatinya setiap orang bisa bersosialisasi dengan sehat dan baik apabila psikologis di dalam dirinya sendiri sudah tertata dengan baik juga. Menilai keberhasilan organisasi merupakan suatu hal kompleks karena ada banyak faktor yang harus dipahami atau dinilai secara seksama dengan detail. Semakin banyak aspek dinilai berhasil maka semakin baik citra pengelolaan organisasinya.

#### **1.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku dalam Organisasi**

Cahyadi, dkk (2023: 8) menyatakan bahwa perilaku seseorang, baik sebagai individu atau sebagai anggota kelompok dipengaruhi oleh dua faktor, yakni faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan segala sesuatu yang berasal dari dalam diri setiap orang, diantaranya usia, jenis kelamin, intelegensi, dan kepribadian. Sementara faktor eksternal

berhubungan dengan pendidikan, budaya, lingkungan, serta agama.

Seseorang yang tergabung dalam kelompok suatu agama akan melandaskan setiap tindakan dan keputusannya berdasarkan aturan atau hukum dalam agama bersangkutan. Misal, organisasi dakwah di mana saja akan melandaskan setiap kegiatannya pada ajaran agama Islam. Sikap satu sama lain anggota memiliki panduan yang jelas, mulai dari hal sederhana sampai hal paling kompleks. Seperti halnya sedang rapat dan waktu Magrib tiba maka seyogyanya perilaku sederhana yang dilakukan bersama adalah menghentikan rapat dan memulai shalat berjamaah.

Contoh lain, masih dalam konteks sikap atau perilaku organisasi Islam ketika bulan Ramadan di siang dan malam hari. Ketika siang hari tidak ada satu saja dari anggota kelompok yang makan di depan publik, sekalipun ada anggota perempuan yang sedang menstruasi. Sementara ketika malam hari, sepatutnya sesibuk apapun kegiatan yang berjalan, seperti pembagian makanan buka puasa kepada masyarakat atau lainnya semestinya tidak melupakan waktu salat Isya dan Tarawih berjamaah.

Safari, dkk (2024: 35) mengungkapkan bahwa struktur organisasi memengaruhi sikap atau perilaku setiap orang dalam organisasi bersangkutan. Struktur organisasi secara gamblang

menjelaskan hierarki atau status setiap orang dalam organisasinya, misal seorang ketua tentu jabatannya lebih tinggi dari wakil ketua, para seksi divisi, dan anggota kelompok. Secara profesional merupakan hal wajar apabila semua anggota di bawah naungan ketua organisasi memberikan rasa hormat dan segan dalam konteks urusan organisasi.

Hierarki dalam organisasi menjadi faktor penentu bagaimana setiap orang berinteraksi, baik melakukan komunikasi lisan, tertulis, maupun memperlakukan satu sama lain. Hormat dan segan bukan berarti takut dan selalu mendewakan ketua sampai dalam posisi tidak benar sekalipun ketua tetap diikuti. Selain itu, di luar konteks organisasi secara profesional, seperti kehidupan sosial pada umumnya, contohnya pertemanan besar kemungkinan ketua organisasi berteman dekat dengan anggota yang notabene tidak memiliki jabatan. Interaksi santai di luar konteks profesional sebagai anggota organisasi adalah hal wajar, namun jika sudah masuk ranah profesional organisasi maka rasa hormat kepada ketua tetap mesti dinomorsatukan.

Hal lain yang memengaruhi sikap atau perilaku setiap anggota dalam berorganisasi adalah bagaimana pemimpin bersikap atau menunjukkan gaya kepemimpinannya. Pemimpin dengan gaya konservatif yang menciptakan jarak antara atasan

dengan bawahan cenderung lebih sulit mendapatkan sikap terbuka dari anggota. Dalam situasi atasan meminta pendapat kepada anggota sekalipun biasanya anggota akan lebih banyak berbicara di belakang pemimpinya. Tipe pemimpin seperti ini agak sulit menerima masukan dari bawahan hingga akhirnya menyebabkan setiap keputusan belum tentu sesuai dengan persepsi baik menurut karyawan.

Safari juga menyebutkan bahwa faktor yang memengaruhi sikap setiap anggota organisasi adalah bagaimana organisasi tersebut memberikan penghargaan atau pengakuan terhadap kerja keras atau eksistensi anggota. Sekecil apapun pencapaian anggota untuk membuat citra baik organisasi selayaknya diapresiasi dengan baik oleh ketua tim. Apresiasi ini yang nantinya memengaruhi loyalitas anggota untuk organisasi. Apabila pemimpin kurang mampu mengapresiasi anggota dengan baik maka anggota cenderung hanya akan hadir sebagai formalitas, tidak mengembangkan diri, tidak memberikan ide yang bisa jadi lebih baik, dan sebagainya.

Persepsi, sikap, dan lingkungan kerja turut memengaruhi sikap atau perilaku dalam berorganisasi. Jika lingkungan dalam organisasi terasa nyaman dan aman maka akan lebih mudah mendapatkan atensi dan loyalitas dari anggota. Sebaliknya, ketika organisasi kurang memberikan rasa nyaman bahkan

kurang mengapresiasi eksistensi anggota maka bisa dengan mudah untuk anggota memutuskan keluar dan mencari tempat yang lebih baik.

### **1.5 Relevansi Perilaku Organisasi dalam Lingkungan Bisnis Kontemporer**

Purwanto (2024: 2) kurang lebih menyebutkan bahwa bisnis kontemporer adalah bisnis yang menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman. Bisnis yang semula tidak memanfaatkan internet dan teknologi pada akhirnya seiring waktu harus beradaptasi dengan kedua hal tersebut jika ingin berdaya saing dengan kompetitor di zaman modern. Bisnis kontemporer tidak hanya mengacu pada keuntungan secara finansial, tetapi juga mempertimbangkan berbagai aspek lingkungan, sosial, kesehatan mental pegawai, lingkungan kerja yang sehat, dan sebagainya.

Penyesuaian dengan situasi dan kondisi masyarakat terkini termasuk salah satu upaya atau perilaku organisasi, dalam hal ini perilaku perusahaan dalam membaca dan menyikapi situasi pasar. Masyarakat modern cenderung lebih suka menggunakan teknologi, seperti memeriksa situs dan menghubungi perusahaan jasa melalui sambungan WhatsApp terlebih dahulu. Kebiasaan ini dapat menjadi pertimbangan

bisnis mendirikan situs resmi dan menautkan gambar WhatsApp di bagian kanan bawah agar setiap orang bisa melakukan komunikasi dengan efisien dan praktis.

Perusahaan yang ingin bertahan dan berdaya saing dengan kompetitor harus lihai membaca kondisi pasar, menelurkan ide baru, dan memberikan penegasan eksistensi melalui berbagai cara sesuai zamannya. Pada zaman yang sudah didominasi oleh teknologi seperti sekarang ini, lumrah ketika perusahaan tidak hanya membuat situs resmi, tetapi juga membuka akun profesional di berbagai media sosial. Komunikasi yang berlangsung antara admin atau juru bicara perusahaan dengan masyarakat luas tidak harus selalu formal, sudah banyak admin yang santai agar bisa membaur dengan kalangan muda, khususnya.

Alur komunikasi santai melalui kolom komentar media sosial membuat masyarakat yang bisa saja merupakan pelanggan tetap produk perusahaan mengalir lebih lancar. Ketika ada kedekatan emosional dari proses komunikasi tidak langsung ini, lebih mudah untuk perusahaan mendapatkan atensi ketika dibutuhkan. Komunikasi yang lebih mengalir mengantarkan admin pada kemudahan meriset produk yang paling banyak disukai konsumen apa, masukan untuk produk tertentu seperti apa, dan berbagai suara hati konsumen lainnya.

Alur komunikasi santai di media sosial juga termasuk keputusan atau sikap dan perilaku perusahaan dalam menyikapi situasi dan kondisi pasar saat ini. Responsif, kreatif, dan kemampuan menjawab pertanyaan sesuai kebutuhan menjadi faktor penentu lainnya yang membuat hubungan antara perusahaan dengan target pasar berjalan mulus. Terciptanya alur komunikasi harus dipancing oleh postingan yang kreatif dan menggugah keinginan pengguna media sosial menanggapi segala bentuk konten admin.

Bisnis kontemporer mulai terbuka dengan kemampuan anak muda, seperti menganggap admin media sosial adalah hal penting, bagian desain dan penulisan kreatif merupakan aset berharga, dan berbagai pekerja kreatif lainnya mulai dilirik untuk menarik atensi publik lebih banyak. Jika semula tugas desain hanya mengacu pada kemasan produk maka kini peran desain juga merambah pada pengelolaan situs dan media sosial untuk promosi, branding, dan sebagainya.

Bisnis kontemporer tidak selalu berasal dari bisnis baru, bisa juga berupa bisnis lama yang sudah mapan dengan sistem jual beli luring kemudian membaca situasi dengan mengembangkan sayap membuka pelayanan daring. Misal, toko sepatu yang sudah memiliki nama besar dengan lokasi toko hampir di seluruh Indonesia mulai melebarkan sayap dengan

membuat situs resmi dan membuka toko di berbagai *marketplace*. Pengembangan ini merupakan bentuk adaptasi dengan kebutuhan zaman, sebuah perilaku organisasi yang disesuaikan dengan sosiologi, psikologi, dan antropologi budaya masyarakat.

Penyesuaian perilaku organisasi atau perilaku perusahaan dengan situasi dan kondisi masyarakat modern diharapkan mampu membuat stabilitas perusahaan lebih terjaga. Ketika di depan ada inovasi lebih baru lagi maka perusahaan harus peka dan cepat belajar agar tidak kalah saing dari kompetitor. Perusahaan yang bisa menyesuaikan diri dengan kebiasaan masyarakat sesuai zamannya adalah perusahaan yang kemungkinan besar bisa bertahan di setiap zaman, ini yang menjadi kunci sukses sebuah bisnis kontemporer.

# BAB II PERILAKU INDIVIDU DALAM ORGANISASI

## 2.1 Teori Kepribadian dalam Konteks Organisasi

Semiun (2020: 35) mengangkat pendapat dari seorang tokoh bernama Edward Thorndike yang menghubungkan perilaku atau tingkah laku berdasarkan dua hukum, yakni hukum akibat atau *law of effect* dan hukum latihan atau *law of exercise*. Thorndike berpendapat bahwa suatu perilaku akan terjadi kembali atau berulang apabila ada kesenangan yang ditimbulkan akibat perilaku sama di masa lampau. Sementara perilaku yang dilatih akan menjadikan seseorang semakin mahir sehingga menghasilkan tindakan yang lebih baik.

Jika pendapat Thorndike dikaitkan dengan organisasi atau perusahaan maka sikap anggota atau karyawan akan berulang dalam konteks kebaikan apabila perusahaan memberikan apresiasi terhadap perlakuan karyawan bersangkutan dengan baik. Keterkaitan hukum pelatihan atau *law of exercise* jika dikaitkan dengan konteks organisasi adalah seseorang dengan bidang kerja tertentu akan lebih mahir ketika terus-menerus

melakukan latihan melalui kebiasaan menuntaskan pekerjaannya setiap hari.

Dalam konteks organisasi profesional, seperti perusahaan ada beberapa perusahaan yang merekrut karyawan dari pelatihan terlebih dahulu. Beberapa posisi di perusahaan dianggap krusial sehingga membutuhkan penanaman keterampilan dalam beberapa bulan sebelum karyawan diangkat sebagai pekerja tetap. Ambil saja contoh karyawan magang, karyawan kontrak, karyawan paruh waktu, dan sebagainya. Perusahaan bisa menaikkan posisi atau status berbagai karyawan tersebut menjadi karyawan tetap apabila berdasarkan evaluasi atau penilaian, karyawan bersangkutan mendapatkan nilai yang terus meningkat.

Ketika perusahaan menerapkan pelatihan dalam jangka beberapa bulan kepada kandidat atau karyawan baru maka perusahaan sedang menerapkan *law of exercise* seperti yang dikemukakan oleh Thorndike. Karyawan yang berhasil menduduki posisi tertentu akan memiliki peluang naik jabatan dan gaji apabila dapat membuktikan keterampilan dan loyalitasnya meningkat seiring waktu untuk perusahaan. Ada hukum akibat yang dihasilkan dari perilaku ini, yakni perusahaan merasa diuntungkan akan keberadaan karyawan tersebut

sehingga dampaknya adalah karyawan akan diberikan posisi lebih tinggi dengan penawaran gaji lebih besar.

Ketika kerja keras karyawan diakui dengan baik melalui kenaikan jabatan dan gaji maka lumrahnya karyawan bersangkutan akan semakin meningkatkan loyalitas untuk bekerja lebih baik, meningkatkan kemampuan diri sesuai kebutuhan perusahaan, dan lebih bangga menjadi bagian dari perusahaan tersebut. Perilaku-perilaku seluruh pekerja atau karyawan perusahaan kepada sesama rekan, atasan, klien, dan lainnya dipengaruhi oleh perilaku yang dipraktikkan satu sama lain. Perusahaan membalas perilaku karyawan, karyawan juga membalas perilaku perusahaan.

Lestari dan Damayanti (2024: 163) membahas teori *big five* yang mengacu pada lima faktor besar. Kelima faktor tersebut mengacu pada poin-poin berikut:

1. *Extraversion* atau kecenderungan untuk menjadi aktif dengan melakukan sosialisasi dan mencari stimulasi yang dibutuhkan.
2. *Agreeableness* atau kecenderungan menjadi lebih mudah bekerja sama atau kooperatif, menjadi lebih ramah, dan tentunya lebih mudah didekati.

3. *Conscientiousness* atau kecenderungan untuk lebih terorganisir atau lebih teratur, lebih memiliki tanggung jawab atas suatu hal.
4. *Neuroticism* atau kecenderungan terhadap kepemilikan energi negatif, seperti contohnya stress dan timbulnya kecemasan.
5. *Openness to experience* atau kecenderungan terhadap keterbukaan atas berbagai ide baru, kepemilikan emosi, serta penerapan berbagai pengalaman.

Poin pertama, sudah pasti setiap anggota dalam organisasi melakukan sosialisasi untuk bertahan hidup dalam organisasi bersangkutan. Jika tidak ada interaksi santai sebagai teman, dapat dipastikan terjadi interaksi profesional membahas pekerjaan. Seorang editor akan melakukan komunikasi dan sosialisasi dengan penulis terkait naskah yang akan diterbitkan, terjadi interaksi profesional dalam kegiatan ini yang menyangkut keberlangsungan sebuah organisasi.

Faktor kooperatif dapat dirasakan oleh tim pemasar yang mencari klien di pasaran. Ketika tim pemasar sebuah bank memiliki daftar calon nasabah, mereka akan menghubungi calon nasabah melalui sambungan telepon atau bertemu secara langsung. Ketika mendapatkan nasabah untuk menyimpan uang di bank atau organisasi bersangkutan maka proses kooperatif sudah terjadi di sini. Setiap anggota organisasi, dalam hal ini baik

perusahaan laba atau nirlaba bergerak sesuai aturan yang berlaku. Aturan tersebut yang membuat tingkah laku tiap anggota jadi lebih teratur dan menimbulkan identitas organisasinya secara jelas ke hadapan publik.

Jika sering mendengar pekerja mengalami cemas dan stress sepulang kerja, itu adalah kerja otomatis otak sebagai respons terhadap berbagai tekanan selama menjalankan pekerjaan. Kemampuan setiap orang dalam meregulasi emosi menjadi poin penentu terselesaikannya stress dengan baik. Pekerja dengan pengalaman pada bidang tertentu memiliki peluang mendapatkan posisi dan kesempatan kerja lebih besar dibandingkan pekerja tanpa pengalaman. Dalam hal ini, penerapan faktor nomor lima menjadi bukti konkret bahwa teori *big five* memang diterapkan dengan baik dan relevan oleh perusahaan.

## **2.2 Sikap, Nilai, dan Kepuasan Kerja**

Tumanggor mengutip Devis dan Newstrom (2018: 161) sederhananya menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang dimiliki oleh karyawan atau pegawai terhadap perusahaan. Robbins juga mengungkapkan bahwa perasaan senang dan tidak senang ini sifatnya individualis atau personal, tidak dipengaruhi oleh perasaan orang lain. Ada

pekerja yang mungkin merasa senang bekerja di satu perusahaan, namun ada juga pekerja yang dengan bidang kerja sama, penghasilan sama, namun merasa kurang senang atau kurang puas bekerja di perusahaan sama.

Luthan dalam Tumanggor di halaman yang sama mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan. Nilai ini berhubungan dengan sikap, karena sikap yang baik maka otomatis penilaiannya juga akan baik. Karena nilai yang baik juga akan menimbulkan sikap yang baik karena karyawan merasa perusahaan mengapresiasi kerja kerasnya. Jika sikap dan nilai sudah saling mendukung dengan memberikan hal positif maka dengan sendirinya kepuasan kerja dapat dinyatakan berhasil.

Sikap setiap pekerja dalam menuntaskan tugasnya di perusahaan berhubungan dengan perasaan puas atau senang terhadap perusahaan bersangkutan. Perasaan puas ini dapat dipicu oleh banyak faktor, seperti tugas dan tanggung jawab yang diberikan, besaran gaji yang diterima, tunjangan jika ada, dan termasuk lingkungan kerja serta hubungan baik dengan sesama pegawai. Bagaimana atasan menyikapi bawahan juga termasuk salah satu faktor penting dalam menciptakan kepuasan dalam dunia kerja.

Tumanggor (2018: 162) menyebutkan ada beberapa dampak penting dari terciptanya kepuasan kerja. Setidaknya terdapat lima dampak yang bisa dirasakan oleh pekerja maupun perusahaan, diantaranya komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior*, disiplin kerja, produktivitas kerja, dan *intense turnover*. Kelimanya merupakan keuntungan yang bisa dirasakan kedua pihak, baik itu oleh pegawainya sendiri atau oleh perusahaan yang menaungi, dalam hal ini memberikan pekerjaan kepada para karyawan dengan berbagai jenis tanggung jawab.

Komitmen organisasi artinya memupuk loyalitas pekerja terhadap perusahaan atau organisasi tempatnya mencari penghasilan. Semakin baik sikap perusahaan kepada karyawan bersangkutan maka semakin positif komitmen atau loyalitas diberikan. Pekerja pada akhirnya tidak hanya mengacu pada pencapaian target minimal, namun lebih mengembangkan diri lagi untuk memastikan memberikan yang terbaik kepada perusahaan melalui kerja keras lebih giat. Positifnya untuk perusahaan selaku organisasi mendapatkan keuntungan lebih mudah dan besar.

*Organizational citizenship behavior* atau sikap positif yang timbul dari dalam diri setiap pegawai karena merasa puas dengan apresiasi yang diberikan perusahaan. Dalam hal ini bukti

kepuasan karyawan bersangkutan dapat dilihat dari bagaimana karyawan menceritakan perusahaan, atasan, dan lingkungan kerja kepada orang luar. Semakin bagus tingkat kepuasannya maka semakin bagus *organizational citizenship behavior* atau OCB. Secara tidak langsung, perusahaan cuma-cuma merekrut pegawai yang sekaligus menyebarkan citra baik perusahaan kepada banyak orang di luar pihak internal perusahaan.

Produktivitas dan disiplin kerja merupakan dampak dari kepuasan kerja lainnya yang semakin menegaskan bahwa sikap perusahaan kepada karyawan sudah berhasil menghasilkan nilai terbaik. Semakin nyaman dan semakin puas karyawan terhadap perlakuan perusahaan maka semakin produktif pekerjaannya. Disiplin kerja merupakan hal dasar yang sayangnya belum tentu semua karyawan mampu melaksanakan secara konsisten, akan tetapi ketika perusahaan mampu memberikan yang terbaik maka sikap disiplin tersebut tidak perlu diminta-minta.

*Intense turnover* merupakan dampak positif lainnya ketika sikap perusahaan mampu menciptakan kepuasan bagi karyawan. Karyawan adalah aset penting yang dimiliki perusahaan, sayangnya masih ada perusahaan yang belum menyadari pentingnya SDM atau karyawan sehingga memperlakukan karyawan dengan semena-mena. Padahal jika mampu memberikan apresiasi dan bersikap lebih baik kepada

pekerja maka tanpa diminta sekalipun para pekerja akan memberikan loyalitas dan totalitasnya untuk menjamin keuntungan maksimal bagi perusahaan.

### **2.3 Motivasi Individu: Aplikasi Teori Maslow, Herzberg, dan McClelland**

Penilaian kepuasan karyawan terhadap sikap perusahaan tidak dilakukan berdasarkan persepsi tunggal perusahaan berkaitan. Perusahaan juga harus banyak belajar secara teori maupun praktik dengan membaca kondisi di lapangan. Setidaknya terdapat tiga tokoh yang cukup kompeten dalam membahas perilaku karyawan, ketiganya menghasilkan teori yang dinamai oleh nama masing-masing. Adapun penjelasan mengenai ketiga teori tersebut akan kami ulas dalam pembahasan berikut!

#### **1. Teori Maslow**

Latif dan Latief (2018: 110) menyebutkan lima tingkatan piramida atau hierarki kebutuhan, dimulai dari posisi terbawah adalah kebutuhan fisiologis. Beranjak ke kebutuhan lebih tinggi ada rasa aman, kasih sayang, penghargaan, dan aktualisasi diri. Seseorang melamar sebuah pekerjaan didasari oleh kebutuhan dasar akan uang. Seorang ayah bekerja dan mendapatkan gaji untuk menafkahi

keluarga, seorang pria atau wanita lajang sekalipun mencari uang untuk membiayai diri sendiri dan mendapatkan apa yang diinginkan, seperti berbelanja, liburan, dan lainnya.

Maslow menerapkan sebuah penelitian unik dalam penilaian kebutuhan, sikap, perilaku, atau pengambilan keputusan dengan menggunakan objek sekumpulan monyet. Maslow menggunakan beberapa monyet untuk menilai ketika mereka belum makan dan minum, mana hal yang lebih dulu mereka lakukan saat diberikan makanan atau minuman, jawabannya adalah minuman. Air sebagai sumber kebutuhan utama manusia ternyata akan lebih dulu dicari dan dianggap lebih darurat daripada seporsi makanan.

Darurat kebutuhan ini bisa dihubungkan dengan dunia kerja, semakin besar kebutuhan akan uang maka akan semakin total dan serius seseorang mencari pekerjaan. Pekerja akan semakin mencari celah untuk mendapatkan kenaikan jabatan dengan memaksimalkan potensi diri agar dipromosikan dan mendapatkan kenaikan gaji. Rasa aman, perasaan disayangi atau dihargai, dan bukti nyata mendapatkan apresiasi dalam bentuk pujian atau hadiah fisik adalah sebuah pengantar menuju kepuasan sampai akhirnya pekerja dapat mengaktualisasikan diri dengan baik.

## 2. Teori Herzberg

Herzberg dikutip dari Latif dan Latief (2018: 113) memberikan dua pandangan bertolak belakang, yakni keinginan pekerja untuk bekerja yang disebut sebagai motivasi dan keengganan karyawan untuk melakukan pekerjaannya atau disebut sebagai *hygiene factors*. Bicara soal motivasi maka setidaknya ada beberapa hal yang membuat seorang pekerja totalitas dalam melakukan tugasnya, yakni pencapaian atau prestasi, pengakuan atau penghargaan dari perusahaan, pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanggung jawab yang diemban, dan peluang mendapatkan promosi jabatan.

Bertolak belakang dengan faktor-faktor yang mendatangkan motivasi, ada berbagai hal yang justru menyebabkan sikap sebaliknya atau keengganan dalam melakukan pekerjaan. Faktor-faktor yang dimaksud adalah kebijakan administrasi perusahaan dianggap merepotkan karyawan, pengawasan terhadap aspek teknik yang dianggap menghalangi semangat kerja, gaji dianggap tidak sesuai dengan beban kerja, hubungan interpersonal dengan pengawas kurang baik, dan kondisi kerja dimana sekarang identik disebut sebagai *toxic* sampai menyinggung masalah kesehatan mental.

Ketika pekerja mampu mendapatkan faktor penyebab motivasi maka dengan sendirinya sikap kepada perusahaan akan tercermin dengan baik, kepuasan pada akhirnya bisa didapatkan secara optimal. Sayangnya, belum tentu semua perusahaan bisa memberikan motivasi dalam membangun loyalitas karyawan. Ketika ada kekurangan di beberapa hal yang dianggap penting oleh pekerja maka ketidakpuasan akan menjadi penyebab utama terhalangnya mencapai sebuah tujuan. Pada akhirnya, karyawan merasa tidak senang dan perusahaan sulit mencapai keuntungan maksimal.

### 3. Teori McClelland

Latif dan Latief (2018: 115) menyebutkan teori yang disebarluaskan juga oleh McClelland, dimana teori tersebut berhubungan dengan motivasi yang disebutkan oleh Herzberg pada poin sebelumnya. Bedanya, motivasi yang dipercayai sebagai faktor pendukung kepuasan bekerja menurut McClelland terbagi menjadi tiga, diantaranya motivasi untuk berprestasi, motivasi untuk berkuasa, dan motivasi untuk memiliki. Berdasarkan tiga kebutuhan atau motivasi tersebut, apabila semuanya terpenuhi dengan baik maka dengan mudah pegawai menyatakan kepuasan serta memberikan dampak positif untuk keuntungan perusahaan.

Perusahaan lumrahnya memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki prestasi lebih unggul dari karyawan lain. Prestasi tersebut dapat berlandaskan pada beberapa hal, bisa dari absensi atau kedatangan, pencapaian target di atas standar minimal, dan kemampuan berkomunikasi dengan efektif juga bisa menjadi alasan pengakuan prestasi. Semakin baik apresiasi perusahaan maka semakin besar motivasi pekerja untuk memberikan upaya terbaik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Kebutuhan atau motivasi untuk berkuasa dalam artian karyawan tidak selalu berada pada posisi sebagai bawahan atau karyawan biasa saja. Untuk menjadi penguasa yang memiliki kendali atas pekerja lain, tentu posisi atau jabatan harus naik juga. Posisi bisa naik apabila kinerja bisa semakin baik, sementara kinerja hanya akan semakin baik apabila terdapat motivasi atau kepuasan yang membuat pegawai merasa kerja kerasnya mendapatkan imbalan setimpal.

## **2.4 Pengaruh Emosi dan Mood terhadap Produktivitas**

Ikhwan (2024) membawa pembaca pada pemahaman apa itu persepsi, yakni bagaimana cara seseorang menyikapi berbagai peristiwa atau segala kejadian, fakta, dan berbagai situasi di lapangan. Sikap yang dihadirkan ini terjadi begitu saja

tanpa melakukan klarifikasi maupun validasi lebih lanjut. Persepsi sama dengan segala tindakan spontan yang berakibat pada pengambilan keputusan secara tidak matang dan berpotensi merugikan banyak orang, terlebih jika Anda adalah seorang ketua tim yang setiap keputusannya berakibat fatal bagi perusahaan.

Dalam dunia profesionalisme kerja, sebenarnya pengaruh emosi yang bisa menimbulkan spontanitas mengambil keputusan adalah hal buruk. Sebaik-baiknya pekerja, apapun posisi dan tanggung jawabnya harus meninggalkan urusan pribadi dan perasaan di luar pekerjaan agar tidak bercampur dengan urusan perusahaan. Sayangnya, seringkali rasa lelah pada manusia membuat pemisahan antara ranah perasaan dan profesionalisme ini sulit direalisasikan. Emosi akan memengaruhi perubahan suasana hati, dalam hal ini bisa jadi lebih buruk. Disayangkan kembali ketika suasana hati buruk maka produktivitas juga bisa berkurang sebab ada alasan tidak semangat.

Kondisi emosi pada seseorang terkadang sulit dikontrol karena pengaruh stress atau emosi negatif secara tidak langsung berdampak pada fisik manusianya. Stress membuat manusia jadi lambat berpikir dan kesulitan konsentrasi sehingga secara otomatis produktivitas juga akan terganggu. Saat produktivitas

terganggu maka performa dalam menuntaskan pekerjaan otomatis menurun dan penilaian perusahaan terhadap pekerja bersangkutan akan berada pada nilai terendah. Pengolahan stress dapat ditinjau secara biologis, dimana stress juga berhubungan dengan kerja saraf.

Situasi yang sama bisa meninggalkan kecenderungan emosi yang berbeda pada setiap orang. Ada orang yang menganggap tekanan kerja sebagai sebuah tantangan atau motivasi untuk mengembangkan diri sehingga energi yang diambil lebih positif dan suasana hati bisa lebih baik. Ada juga orang dengan kondisi mendapatkan tekanan kerja sama, tetapi menganggapnya sebagai sebuah ketidakadilan dan menerima tugas tersebut sebagai beban sehingga energi atau suasana hati yang dikeluarkan cenderung negatif. Pada kondisi seperti ini sudah pasti energi yang dihasilkan buruk sehingga produktivitas juga akan menurun.

Sebenarnya ketika pekerja tidak mampu mengelola stress atau kondisi emosi dan suasana hati dengan baik maka pengaruh kerugiannya bukan hanya bagi perusahaan, tetapi juga untuk pekerja itu sendiri. Jika pengelolaan dari dalam diri terus mengalami hal tidak baik maka perusahaan juga akan berpikir ulang untuk terus mempekerjakan karyawan atau memutuskan kontrak dan mengganti posisi karyawan lama dengan karyawan

baru. Kemampuan teknis merupakan modal melakukan pekerjaan, namun di luar itu, hal-hal seperti kemampuan beradaptasi juga tidak kalah penting dalam dunia kerja.

Stress atau kondisi emosi kurang baik dari pekerja merupakan bukti bahwa pekerja bersangkutan sedang dalam situasi tidak senang atau tidak nyaman. Dalam posisi ini, janganakan memberikan nilai bagus untuk perusahaan bersangkutan, mengalami kepuasan saja tentunya tidak mungkin. Emosi dan suasana hati memang bisa memengaruhi produktivitas kerja, namun pengelolaan diri yang baik pada masing-masing pekerja akan memberikan dampak sekecil mungkin terhadap profesionalisme menuntaskan tanggung jawab.

## **2.5 Hubungan antara Keterlibatan Karyawan dan Kinerja**

Rezeki (2022: 48) secara sederhana menyatakan bahwa pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja sangat memberikan dampak positif. Ketika dilakukan analisis secara mendetail juga data menunjukkan ada peningkatan kinerja yang artinya terdapat hal positif dalam dunia profesionalisme. Kinerja karyawan ini tidak terjadi begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti bagaimana pemimpin menyikapi atau memperlakukan pekerjanya di lingkungan perusahaan.

Perlakuan ini dapat berupa sesuatu yang bersifat materi atau mental.

Suryani, dkk (2020: 1) menyebutkan bahwa karyawan merupakan aset berharga dalam perusahaan yang berperan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Semakin bagus kinerja karyawannya maka semakin besar peluang perusahaan mencapai tujuan dan mendapatkan keuntungan lebih menjanjikan. Cara menyikapi karyawan yang baik akan berdampak positif terhadap perusahaan atau bisnis terkait. Lebih mudah untuk bisnisnya mendapatkan kemudahan mencapai tujuan dan mendapatkan keuntungan berkali lipat lebih menjanjikan.

Seiring waktu, karyawan tidak lagi dianggap sebagai objek pasif yang hanya menerima perintah dan menjalankan tugas atasan. Aturan konservatif seperti ini tidak menjadi jaminan sebuah bisnis bisa bertahan dalam waktu lama mengikuti arus kompetisi di pasaran. Nokia dapat menjadi contoh kehancuran bisnis raksasa yang digeser oleh Samsung karena keengganan atau ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat modern.

Seandainya karyawan dilibatkan untuk memberikan tanggapan, pendapat, ide, saran, dan keterlibatan aktif lainnya maka bisa saja kemungkinannya perusahaan telepon genggam

tersebut masih berjaya. Seiring perkembangan zaman dan semakin berkembangnya pola pikir manusia modern, siapa saja pada posisi apa saja dapat secara terbuka menuangkan pendapatnya dan disaring oleh atasan sebelum akhirnya diterima atau ditunda karena berbagai alasan. Dengan kesempatan memberikan pendapat saja karyawan sudah merasa dilibatkan, baik sarannya nanti diterima atau ditanggihkan. Setidaknya ada peran aktif karyawan di sana.

Keterlibatan karyawan membuat karyawan bersangkutan lebih percaya diri dan memberikan dampak menghasilkan kinerja lebih baik untuk perusahaan. Ketika atasan benar-benar mau membuka ruang diskusi, mendengar pendapat, bahkan memberikan apresiasi kepada karyawan yang memiliki ide cemerlang maka tujuan besar perusahaan lebih mudah dicapai bersama. Sejatinya tidak ada perusahaan yang dapat maju sendiri meraih tujuannya tanpa SDM sebagai motor atau penggerak. Di sisi lain, SDM akan bergerak ketika ada motivasi yang tidak lain mesti diciptakan dari lingkungan kerja atas inisiasi atasan.

Bicara soal pekerjaan semua pegawai yang diterima oleh perusahaan tentunya secara otomatis akan melakukan tugas dan tanggung jawab pada posisinya masing-masing. Bedanya, karyawan yang memiliki dorongan untuk berkembang lebih baik akan memberikan loyalitas lebih besar dari tugas utamanya.

Karyawan dengan motivasi untuk berkembang akan menunjukkan perbedaan prestasi dari karyawan lain sehingga perusahaan bisa langsung membaca potensi tersebut dan mempromosikan karyawan bersangkutan pada posisi lebih tinggi.

Jika menyoal keterlibatan maka secara otomatis semua pekerja terlibat berdasarkan porsinya masing-masing. Sejauh mana keterlibatan tersebut dikembalikan pada masing-masing orang. Ada yang sekadar hadir untuk melibatkan diri menuntaskan pekerjaannya tanpa ada motivasi untuk posisi dan penghasilan lebih besar. Ada juga pekerja yang memotivasi dirinya untuk melakukan hal lebih baik dari tanggung jawab dasarnya dengan harapan bisa menguntungkan diri sendiri melalui kenaikan gaji.

Semakin jauh keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya maka semakin mudah bagi atasan menandai karyawan bersangkutan. Kepuasan kerja dan suasana menyenangkan dalam perusahaan tidak bisa hanya didukung oleh satu pihak, misal dalam hal ini hanya ada semangat dari pekerja. Jika pekerja sudah semangat memberikan loyalitasnya, namun atasan tidak mahir membaca semangat tersebut dan tidak memberikan apresiasi sesuai harapan maka karyawan hanya akan merasa lelah dan tidak dihargai. Jika atasan dan bawahan bersinergi menjalin

simbiosis mutualisme maka lebih mudah untuk perusahaan dapat unggul di antara para kompetitor.

# **BAB III PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDU**

## **3.1 Proses Persepsi dalam Organisasi**

Robbins dalam Sutrisman (2019: 75) mengungkapkan pengertian persepsi adalah bagaimana setiap orang melakukan interpretasi atau mengorganisasikan kesan sensoris terhadap pengertian bagi sekitar atau lingkungannya. Persepsi merupakan tanggapan setiap orang yang sifatnya personal atau subjektif terhadap segala sesuatu di sekitarnya. Persepsi setiap orang terhadap kejadian yang sama bisa saja berbeda karena sudut pandang masing-masing individu tidaklah seragam.

Persepsi pada akhirnya menentukan bagaimana setiap orang bersikap, baik secara individu atau mewakili diri sendiri atau sebagai anggota kelompok jika dilakukan atas nama organisasi. Individu yang bergabung dengan organisasi tertentu, dalam hal ini sebut saja karyawan perusahaan akan secara otomatis memberikan penilaian terhadap situasi teknis dan kondisional di dalam organisasi bersangkutan. Jika individu

tersebut sudah bekerja di lebih dari satu perusahaan maka lebih mudah untuk memberikan penilaian melalui perbandingan. Pekerja berpengalaman dan kerap berpindah tempat jika ditanya, di perusahaan mana pekerjaan terasa lebih nyaman, pasti bisa menjawabnya.

Biasanya yang menjadi faktor penentu utama bagusnya persepsi setiap pekerja adalah besaran gaji, lingkungan kerja, budaya para pegawainya, dan jarak dari lokasi tinggal. Besaran gaji tentu menjadi faktor penentu utama karena setiap orang bekerja dengan tujuan mendapatkan bayaran rutin. Sementara lingkungan kerja saat ini juga disorot menjadi perhatian utama, mengingat lingkungan kerja yang sehat bisa membuat mental lebih sehat juga, tidak terkecuali dengan budaya atau kebiasaan para pegawainya. Jarak dari lokasi tinggal di kota besar, seperti Jakarta turut memengaruhi kenyamanan karena semakin jauh dan macet, *mood* akan turun drastis.

Persepsi merupakan sebuah reaksi impulsif yang sifatnya otomatis, spontan, dan tidak sampai ke proses riset atau mencari tahu segala sesuatunya secara lebih dalam. Tanggapan individualis ini yang akhirnya membuat persepsi pada masing-masing orang berbeda, sekalipun dihadapkan pada situasi dan kondisi yang persis sama. Ketika dua orang diberikan benda dengan situasi dan kondisi sama, belum tentu responnya

seragam. Respons spontan atau persepsi dipengaruhi oleh korelasi antara barang yang diberikan dengan tingkat kebutuhan setiap orangnya.

Apabila barang yang diberikan memang dibutuhkan maka respons positif dan memuaskan yang akan keluar dari individu. Jika barang yang diberikan tidak dibutuhkan maka kesan biasa yang akan timbul bahkan mungkin bingung kenapa hal tersebut diberikan. Merupakan hal tidak mudah bagi manajer selaku koordinator dari bawahannya di perusahaan untuk memperlakukan karyawan secara adil karena definisi adil bagi setiap pekerja tentu bisa saja berbeda. Acuannya adalah visi misi besar perusahaannya apa, tujuan akhir dijalankannya perusahaan seperti apa.

Ketika memasuki organisasi komersial atau perusahaan, karyawan harus tahu visi misi perusahaan apa sebagai panduan untuk melakukan tugas serta tanggung jawab perusahaan dengan baik. Saat pemikiran sukses sebagai pekerja dan sebagai pebisnis sudah seragam maka lebih mudah menyatukan persepsi puas dan tidak puas terkait suatu hal. Pekerja yang bisa menyelaraskan diri dengan visi misi perusahaan bisa mendapatkan kesempatan lebih mulus mendapatkan jabatan dan gaji lebih tinggi. Sementara pebisnis yang berhasil

memengaruhi karyawan untuk memandang visi misi sama bisa lebih mudah mencapai keuntungan maksimal.

Fahmi (2021: 84) menyebutkan bahwa pemimpin dalam organisasi berperan penting dalam proses pengendalian dan pengawasan langsung. Adanya aturan yang disepakati oleh pekerja maupun atasan merupakan panduan untuk setiap pihak bertindak sesuai koridornya masing-masing. Aturan dapat digunakan sebagai alat pengendali asalkan manajer atau pemimpinnya melakukan pengawasan secara ketat, tidak hanya saat kekeliruan sudah terjadi, tetapi juga ketika terdapat potensi terjadinya kekeliruan atau kemampuan melakukan pencegahan. Semakin baik pengendalian dilakukan maka semakin baik juga persepsi dan kepuasan kerja pada masing-masing orang.

### **3.2 Bias dan Distorsi dalam Persepsi**

Rosalina, dkk (2024: 34) mengingatkan bahwa persepsi tidak selalu memberikan cerminan terhadap realitas secara objektif. Persepsi atau tanggapan setiap orang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sangat mungkin memutar atau melakukan manipulasi terkait bagaimana sudut pandang kita terhadap realitas yang terjadi. Bias komunikasi seringkali membuat kita mencari keyakinan untuk membenarkan persepsi kita, sementara bias ilusi dikuatkan dengan bagaimana segala

sesuatu tertangkap oleh indera penglihatan masing-masing orang.

Bias dan distorsi ini yang pada akhirnya memengaruhi perbedaan sudut pandang dan perbedaan cara bersikap setiap orang terhadap orang lain, terhadap situasi, dan terhadap benda tertentu. Bias dan distorsi persepsi memberikan perbedaan karakter yang menjadi ciri khas bagi setiap orang. Bagaimana cara setiap orang memandang segala sesuatu, seperti halnya benda dan situasi akan membentuk sikap atau cara berinteraksi dengan dunia di luar diri sendiri. Tidak terkecuali dengan bagaimana setiap pekerja bersikap di dalam perusahaan.

Sudut pandang dan perasaan nyaman secara kolektif bisa diseragamkan dalam konteks sebagai pegawai perusahaan ketika sebuah kebiasaan atau ritme kegiatan berlangsung dalam waktu lama. Kebiasaan perusahaan yang sudah mengakar bertahun-tahun pada akhirnya mengantarkan setiap pekerja pada sebuah kebiasaan atau menganggap situasi bersangkutan sebagai sesuatu yang normal atau memang seharusnya demikian. Ketika kebiasaan tersebut diubah sedikit atau banyak maka akan menimbulkan reaksi dari para pegawai. Biasanya segala kebiasaan lama yang dicoba dialihkan ke kebiasaan baru akan membutuhkan adaptasi.

Lama waktu adaptasi ini bergantung pada selihai apa manajemen perusahaan atau organisasi mengelola karyawan dengan baik. Tahir, dkk (2023: 59) menyebutkan bahwa organisasi memiliki kewajiban untuk memperkenalkan rancangan strategi guna membentuk persepsi positif dengan memfasilitasi berbagai proses pembelajaran. Fasilitas pembelajaran yang diberikan oleh perusahaan harus menarik bagi para pegawai supaya dalam mengikutinya bisa sepenuh hati dan lebih mudah menangkap maksud pemberian persepsi positif.

Bias dan distorsi dalam persepsi pada dasarnya terjadi karena adanya ketidaksamaan sudut pandang dalam menilai segala sesuatu, padahal sepatutnya sebagai bagian dari satu organisasi maka cara pandang setiap anggota semestinya seragam. Keseragaman ini tidak bisa lantas datang dengan inisiatif tanpa usaha dari masing-masing anggota organisasi. Setiap anggota datang dari latar belakang berbeda sehingga ketika menjadi anggota organisasi, butuh upaya ekstra dari internal organisasi, seperti pendiri, pemilik, dan pengurus untuk menjejalkan pemahaman yang sama ke tiap-tiap anggota.

Saat kebiasaan lama diubah menjadi kebiasaan baru, pengurus, pemilik, pendiri organisasi harus melakukan adaptasi melalui pelatihan dan pembelajaran kepada seluruh anggota

terlebih dahulu. Sederhananya ketika sistem absensi menggunakan metode manual, misalkan setiap pekerja perusahaan menuliskan daftar hadirnya dan menyerahkan kepada HRD setiap tanggal tertentu di tiap bulannya untuk perhitungan gaji. Seiring waktu, sistem absensi lebih modern dengan memanfaatkan teknologi pindai wajah, perubahan dari manual ke otomatis ini butuh pelatihan, adaptasi, dan pembelajaran terlebih dahulu.

Setidaknya karyawan harus tahu bagaimana cara mengoperasikan mesin absensi, menangani sendiri ketika mesin lambat merespons, dan memahami seperti apa mesin beroperasi ketika absensi diterima atau tidak terdeteksi. Ketika dijalankan, sistem absensi otomatis akan jauh lebih efisien dan praktis dibandingkan manual, namun perjalanan menuju peralihan ke kebiasaan absen otomatis ini tentunya tidak sebentar. Sekalipun terlihat seperti suatu hal sederhana, akan tetapi pembelajaran dan adaptasi tetap dibutuhkan guna memastikan sistem kebiasaan baru bisa sepenuhnya menggantikan kebiasaan lama.

### **3.3 Model Rasional dan Non Rasional dalam Pengambilan Keputusan**

Salusu (1996: 51) memberikan pengertian terkait istilah keputusan merupakan pilihan yang diambil terkait berbagai

pertimbangan sebelumnya. Pertimbangan atau pilihan terpilih tersebut dianggap sebagai keputusan paling tepat di antara sekian banyak kemungkinan yang dianggap kurang tepat. Pengambilan keputusan tidak terjadi begitu saja, namun dilandaskan pada persepsi baik dan buruk, dimana keputusan berdasarkan persepsi tersebut akan menghasilkan persepsi baru.

#### 1. Pengambilan Keputusan Model Rasional

Langoday, dkk (2023: 63) menyebutkan bahwa pengambilan keputusan model rasional yang didasarkan pada himpunan informasi dan fakta serta data di lapangan. Model keputusan rasional didasarkan pada delapan faktor penting, yakni identifikasi masalah, pengumpulan informasi, identifikasi alternatif, evaluasi alternatif, pemilihan alternatif, implementasi keputusan, monitoring serta kontrol, dan proses pembelajaran berikut refleksi. Secara teori, model pengambilan keputusan ini dianggap sangat relevan dengan kondisi di lapangan, namun pada kenyataannya manusia juga bisa memiliki keterbatasan untuk menghimpun data secara lengkap.

Priyatno, dkk (2024) menyebutkan ada beberapa kriteria khusus dalam pengambilan keputusan menggunakan model rasional, yaitu keuntungan finansial, kecocokan tujuan perusahaan dalam jangka panjang, tingkat resiko, dan

dampak terhadap lingkungan. Keputusan yang diambil oleh organisasi harus didasarkan pada keuntungan yang bisa dirasakan dalam jangka panjang, dimana tujuan tersebut dari awal perusahaan berdiri harusnya sama, sesuai visi dan misi perusahaan terkait. Dampak terhadap lingkungan juga harus diperhatikan dengan seksama supaya bisnisnya bisa berjalan secara sehat.

Sebuah pabrik pakaian, contohnya akan menghasilkan limbah yang jika tidak dikelola dengan baik maka bisa menimbulkan polusi di udara, darat, maupun air. Ketika pabrik mampu mengakali limbah tersebut menjadi barang berguna dan bisa dimanfaatkan kembali maka dampak terhadap lingkungan juga bisa lebih ditekan. Menariknya, bukan hanya lingkungan yang terjaga, citra baik organisasi atau perusahaan juga akan semakin terjamin karena sudut pandang publik bisa otomatis menganggap perusahaan sebagai pihak yang memedulikan lingkungan.

Model keputusan rasional juga ada yang sifatnya rasionalitas terkait, dimana menurut Priyatno keputusan ini berhubungan dengan konsistensi, optimalitas, pertimbangan sistematis, adaptasi lingkungan, dan rasionalitas terbatas. Konsistensi adalah keputusan yang diambil secara terus-menerus dan terbukti memberikan dampak positif untuk

organisasi dalam jangka panjang. Semakin tepat keputusannya maka semakin bertahan lama keputusan tersebut dapat menjadi tameng operasional atau berjalannya bisnis.

## 2. Pengambilan Keputusan Model Non-Rasional

Mari sebut pengambilan keputusan model non-rasional ini sebagai model intuitif dimana Priyatno (2024) menyatakan bahwa pengambilan keputusan seperti ini tidak didasarkan pada data. Pengambilan keputusan model intuitif didasarkan pada perasaan, spontanitas, emosi, berdasarkan pada pengetahuan dan pengalaman pribadi, dan tidak menggunakan data sama sekali. Untuk beberapa hal model keputusan seperti ini bisa dilakukan bahkan membantu untuk menjalankan prosedur ketat dalam perusahaan. Sayangnya, tidak selalu relevan di semua situasi karena beberapa hal justru butuh dibuktikan secara kuat dengan data.

Model keputusan non-rasional atau intuitif membutuhkan kedekatan secara personal, misalkan diambil oleh atasan untuk kepentingan organisasi maka atasan harus memastikan sudah memahami alur organisasi dengan baik. Karyawan yang sudah lebih lama bekerja juga akan lebih mudah menerima jenis atau model keputusan ini

dibandingkan pekerja baru yang lebih membutuhkan data dan fakta. Pengambilan keputusan non-rasional sangat kuat didasarkan pada konteks atau situasi di masa lalu.

Langoday, dkk (2023: 70) menyatakan model keputusan non-rasional juga sebagai model pengambilan keputusan heuristik dan bias dimana model keputusan ini didasarkan pada pemendekan mental, namun sedikit saja terpengaruhi oleh bias informasi. Model keputusan heuristik sering dianggap sebagai model pengambilan keputusan spontan yang sebenarnya dalam keseharian lebih banyak dilakukan oleh semua orang. Contoh, ketika Anda ditawarkan dua warna cangkir, satu merah sebagai warna kesukaan dan satu lagi biru yang Anda tidak terlalu suka. Keputusan spontan cenderung akan memilih warna merah, ini namanya pemendekan mental.

Di beberapa situasi, keputusan non-rasional yang tidak membutuhkan data, fakta, riset, dan berbagai hal dalam waktu lama bisa membantu berjalannya sebuah proses dengan lebih baik. Hendak menggunakan keputusan rasional atau non-rasional bergantung pada kebutuhan dan situasi serta kondisi di lapangan. Pengalaman dan profesionalisme menjadi modal utama untuk menentukan mana jenis keputusan yang paling tepat diterapkan pada berbagai waktu.

Semakin mahir membaca situasi maka semakin tepat keputusannya, semakin banyak keuntungan bagi pegawai maupun perusahaan.

### **3.4 Pengaruh Heuristik dan Bias Kognitif terhadap Pengambilan Keputusan**

Yudawisastra, dkk (2024: 38) menyebutkan bahwa bias dan heuristik adalah sebuah bentuk keputusan yang dilakukan oleh konsumen dengan pendekatan praktis. Seseorang bisa secara spontan memilih benda sama dengan warna berbeda jika memiliki kecenderungan suka pada warna tertentu. Bisa juga memilih merek lain dengan alasan pernah kecewa pada merek yang sama, tidak peduli sekalipun merek yang tidak dipilih tersebut faktanya telah melakukan perbaikan dan memiliki standar kualitas lebih bagus.

Keputusan yang didasarkan pada heuristik atau spontanitas ini dapat menghasilkan keputusan irasional atau bias atau tidak selalu sesuai dengan fakta. Bukan tidak mungkin bahwa merek ternama yang populer justru tidak menjadi pilihan utama karena dianggap sudah nyaman dengan kualitas produk barang bukan produk populer dan merasa puas dengan pelayanan pegawai di toko maupun cepat tanggapnya pelayanan melalui daring.

Seseorang atau lebih tepatnya konsumen bisa mengambil keputusan heuristik atau secara praktis, spontan, dan cepat apabila dihadapkan pada beberapa situasi yang dirasa mendesak. Misalkan lagi, situasinya sebuah toko sedang melakukan potongan harga terbatas waktu, ada barang yang Anda sukai di sana, namun karena ada pos pengeluaran lain yang sudah direncanakan maka katakan saja uang Anda masih belum memadai untuk menebus barangnya. Di sisi lain Anda diburu waktu, potongan harga barang hanya tersisa 10 menit lagi, dimana setiap menitnya kuantitas barang selalu berkurang.

Spontanitas yang lumrah adalah Anda akan mengambil barang tersebut dan mengesampingkan pos pengeluaran lain atau mengurangi dana untuk pengeluaran lain yang sudah direncanakan. Dorongan spontan untuk akhirnya membeli barang tersebut karena berpikir belum tentu potongan harga itu terjadi lagi di kemudian hari. Kebutuhan pengeluaran lain bisa ditangguhkan, bisa dikurangi, tetapi mendapatkan barang yang sudah lama diincar tentunya merupakan kesempatan langka. Kurang lebih seperti itu gambarannya kenapa seseorang melibatkan emosi dalam pengambilan keputusan pada tindakan jual beli.

Seseorang yang mengambil keputusan berdasarkan bias sudah lebih dulu memiliki kecenderungan untuk melakukan

pilihan pada objek tertentu. Anwar, dkk (2024: 51) menyebutkan setidaknya pengaruh kelompok bisa menciptakan bias tersebut. Kebutuhan individu bukan hanya dipengaruhi oleh pengaruh dari dalam sendiri, melainkan juga kebiasaan yang sudah mendarah daging atau sudah sangat biasa dilakukan sebagai bentuk kegiatan harian seseorang sebagai anggota kelompok. Kebiasaan kelompok yang cenderung lebih sering menggunakan merek A akan spontan memilih produk merek A sekalipun diberikan pilihan B, dan C.

Keputusan berdasarkan bias biasanya akan mengesampingkan fakta dan realitas yang berhubungan terbalik dengan penilaian bagus terhadap produk bersangkutan. Sikap pengambilan keputusan oleh konsumen berdasarkan perasaan cenderung lebih mencari berbagai informasi penguat untuk meyakinkan melakukan pembelian produk yang sejak awal diincar. Pada akhirnya, pengambilan keputusan berdasarkan emosi atau perasaan ini akan memberikan dampak atau efek baik maupun buruk yang berbeda bagi setiap konsumen.

### **3.5 Strategi Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan di Tempat Kerja**

Salusu (1996: 73) mengarahkan pembaca untuk berpikir bahwa setiap keputusan yang diambil oleh organisasi adalah

keputusan birokratik. Keputusan ini diambil berdasarkan pertimbangan matang untuk segala sesuatu yang berhubungan dengan rutinitas, dilakukan secara kontinyu, dan tentunya tersusun rapi dengan program khusus serta profesional. Organisasi yang dimaksud tidak harus selalu mengacu pada negara atau lembaga yang dikendalikan oleh pemerintah, namun sebuah organisasi disebut demikian karena ranahnya besar. Artinya, perusahaan laba dan nirlaba sekalipun termasuk pihak yang mengambil keputusan birokratik.

Keputusan yang diambil oleh organisasi atau perusahaan, dalam hal ini artinya tempat kerja karyawan swasta berhubungan dengan banyak pihak, baik memengaruhi atasannya sendiri, memengaruhi pekerjanya sendiri, dan memengaruhi klien yang melakukan kerja sama, juga masyarakat umum sebagai konsumen. Keputusan birokratis sifatnya cenderung kaku, aturan yang berlaku biasanya menetap dalam waktu lama bahkan ada kemungkinan tidak diubah sama sekali sejak perusahaan berdiri. Namun, pada situasi tertentu bukan tidak mungkin perusahaan melakukan perubahan atas aturan yang sudah lama dianut.

Biasanya aturan yang sudah mendarah daging dan akhirnya diubah ini membutuhkan waktu sosialisasi dan adaptasi lebih lama karena kebanyakan anggota organisasi sudah

terbiasa dengan aturan atau kebiasaan lama. Keputusan birokrasi lumrahnya secara profesional terbentuk dalam teks atau tulisan yang disebarluaskan kepada seluruh anggota organisasi sebagai panduan untuk bertindak, sebagai batasan agar tidak melewati batas-batas yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Salusu (1996: 82-83) memperkenalkan pembaca pada proses pengambilan keputusan berdasarkan model osborn-parnes yang mengacu pada enam hal, dimana keenam hal tersebut mengacu pada beberapa poin berikut:

#### 1. *Objective - Finding*

Model keputusan seperti ini didasarkan pada pengumpulan informasi secara faktual dari berbagai sumber. Nantinya pengumpulan informasi tersebut dikerucutkan atau dipersempit menjadi pilihan-pilihan yang lebih sederhana lagi sehingga memudahkan perusahaan untuk mengambil keputusan. Berdasarkan beberapa pilihan, perusahaan harus menakar sejauh mana tantangan yang akan dihadapi jika memilih keputusan tersebut juga sejauh apa peluang atau keuntungan yang bisa diambil oleh perusahaan tersebut.

## 2. *Fact - Finding*

Pengambilan keputusan didasarkan pada fakta tentunya berdasarkan pada realitas yang sebenarnya pada situasi dan kondisi di lapangan. Penilaian berdasarkan situasi dan kondisi sebenarnya ini mengacu pada lima enam dasar pertanyaan penting atau dikenal sebagai 5W dan 1H, artinya mengacu pada apa, siapa, kenapa, bagaimana, dan dimana. Berdasarkan acuan enam pertanyaan tersebut dapat dikumpulkan data akurat mengenai hal-hal yang dibutuhkan perusahaan atau organisasi.

## 3. *Problem - Finding*

Penentuan keputusan berdasarkan poin yang satu ini mengacu pada permasalahan yang sedang dihadapi oleh organisasi bersangkutan. Keputusan yang diambil merupakan solusi untuk memperbaiki situasi dan membuat operasional perusahaan jauh lebih baik dari situasi yang dirasa kurang menguntungkan. Biasanya perusahaan akan merumuskan apa saja permasalahannya dan mencari tahu solusi terbaik melalui riset dan pertimbangan matang melibatkan orang-orang atau pihak profesional pada bidangnya masing-masing.

#### 4. *Idea - Finding*

Pada poin ini perusahaan bisa melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, bisa meminta solusi kepada tiap orang melalui teks atau langsung. Berdasarkan strategi pengambilan keputusan ini, perusahaan melibatkan karyawan sebagai subjek aktif yang tidak hanya menerima kebijakan sepihak dari manajemen. Bukan tidak mungkin ide atau solusi terbaik datang dari posisi pekerja yang tidak terlalu tinggi jabatannya, seperti OB, misalnya.

#### 5. *Solution - Finding*

Pengambilan keputusan didasarkan pada solusi, dimana segala bentuk pilihan atau alternatif dipilih berdasarkan berbagai pertimbangan penting dan akurat. Keputusan atau pilihan yang dirasa lebih akurat, terbaik, dan menguntungkan dianggap sebagai solusi akhir dari penyelesaian masalah perusahaan bersangkutan. Penemuan solusi ini didasarkan pada permasalahan atau situasi dan kondisi yang berlaku di perusahaan. Setiap organisasi atau perusahaan, sekalipun bergerak pada bidang serupa bisa menempatkan solusi berbeda, bergantung pada situasi dan kondisi di dalam organisasinya.

## 6. *Acceptance - Finding*

Model keputusan terakhir yang diperkenalkan oleh osborn-parnes berkaitan dengan penerimaan atau *acceptance* dimana pimpinan harus memastikan atau membiasakan keputusan yang diambil dapat diterima oleh semua pihak, terutama pegawai. Para pegawai sebagai SDM perusahaan merupakan aset penting, dimana ketika keputusan bisa diterima dan dipatuhi dengan baik maka upaya perusahaan mencapai tujuan bisa lebih mulus. Sementara saat keputusan tersebut tidak diterima sebagaimana mestinya maka perusahaan kesulitan mengarahkan pegawai mencapai tujuan atau visi perusahaan.

# BAB IV PERILAKU KELOMPOK

## 4.1 Karakteristik dan Dinamika Kelompok

Dinamika kelompok sederhananya dipahami sebagai sebuah pergerakan dari organisasi atau sekelompok orang yang tergabung dalam wadah tertentu. Bisa pergerakan dalam sebuah perusahaan, organisasi nirlaba, organisasi kampus, dan berbagai jenis kelompok lainnya. Ismail dan Adia (2023: 5) mengungkapkan karakteristik dalam sebuah kelompok mengacu pada beberapa poin dasar, seperti:

1. Keanggotaan dalam organisasinya jelas, terdapat identitas yang bisa dilacak hanya oleh seluruh bagian internal perusahaan dan bukan konsumsi eksternal atau publik.
2. Kesadaran kelompok, dimana semua anggota pada ragam posisi menyadari menjadi bagian dari organisasi bersangkutan sehingga segala tindakannya mengacu pada nilai-nilai yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan oleh perusahaan tersebut.
3. Harus memandang tujuan yang sama agar mempermudah perusahaan mencapai goals.

4. Memiliki ketergantungan yang tidak bisa dilepaskan, dimana posisi setiap anggota dalam kelompok saling berkaitan karena ada deskripsi kerja yang ditentukan oleh atasan atau manajemen perusahaan.
5. Memiliki kekuatan untuk saling memengaruhi, dalam hal positif memberikan motivasi untuk saling menyelesaikan pekerjaan. Dari segi profesional, ketika pekerjaan satu orang selesai maka dampaknya akan memengaruhi penyelesaian pekerja lainnya.
6. Segala bentuk tindakan merupakan kesepakatan kelompok dengan tujuan sama, yakni berharap yang terbaik untuk perusahaan.

Menurut Ismail dan Adia, berbagai karakteristik anggota sebagai bagian dari organisasi atau kelompok hanya bisa terjadi ketika semua anggota sudah berada cukup lama dalam organisasi bersangkutan. Bagi anggota yang baru masuk tentunya membutuhkan waktu adaptasi yang disesuaikan dengan penerimaan masing-masing orang. Ketika karyawan masih melalui proses adaptasi, peran pemimpin dan lingkungan, termasuk pekerja senior sangat memengaruhi kecepatan waktu penerimaan aturan yang ditetapkan perusahaan.

Madiistriyatno (2022: 52) mengutip Reitz yang menyebutkan ada lima karakteristik organisasi atau kelompok.

Dimana karakteristik yang dimaksud berkaitan dengan poin-poin berikut:

1. Sebuah kelompok setidaknya terdiri atas dua orang atau lebih.
2. Antara anggota kelompok tentunya melakukan interaksi satu sama lain atas dasar kepentingan kelompok.
3. Berbagi tujuan yang sama, dimana kesamaan tujuan ini diarahkan secara langsung oleh organisasi atau kelompok yang diikuti.
4. Masing-masing anggota harus melihat posisi dirinya sebagai bagian dari kelompok bersangkutan.

Dinamika kelompok adalah lebih dari satu orang yang tergabung dalam sebuah perkumpulan, dalam hal ini kelompok yang bersatu karena adanya kesamaan ketertarikan, tujuan, dan sudut pandang. Seiring waktu, kelompok tidak diam di tempat, melainkan terus bergerak mengikuti perkembangan zaman, menyesuaikan dengan situasi, dan kemampuan membaca peluang untuk bergerak ke arah lebih baik dan menguntungkan. Jika sejak awal sudah memiliki pandangan baik dan buruk yang sama maka lebih mudah menggerakkan kelompok ke arah seragam.

Terbentuknya sebuah kelompok dapat menjadi kekuatan untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Pada dasarnya manusia

terlahir sebagai individu dan juga anggota kelompok, misal dari lingkup sederhana dan terdekat saja seseorang sudah otomatis menjadi bagian dari keluarga yang disebut sebagai kelompok kecil. Memasuki usia sekolah, setiap orang menjadi otomatis anggota dari organisasi sekolah atau pendidikan, masuk dunia kerja beralih menjadi anggota atau pegawai perusahaan yang juga merupakan sebuah kelompok. Gerakan secara berkelompok akan lebih terasa dampaknya dibandingkan gerakan secara sendirian.

#### **4.2 Pengaruh Norma Sosial dalam Kelompok**

Mengutip Lawang dalam Murdiyatomoko (2007: 48) yang menyatakan bahwa norma merupakan patokan perilaku atau tindakan dalam sebuah kelompok yang memberikan penilaian terhadap sebuah perilaku, baik atau buruk. Berdasarkan norma yang dianggap sebagai panduan dan tata nilai bersama maka lebih mudah untuk menggerakkan dukungan atau penolakan terhadap segala bentuk tindakan oleh seseorang. Menurut Lawang, norma terbagi menjadi dua, yakni adat istiadat yang mengakar dan dianggap sakral oleh sebuah kelompok adat bersangkutan dan kebiasaan yang secara spontan berulang dan menjadi lumrah untuk kelompok tersebut.

Pandangan terhadap adat istiadat di Indonesia khususnya merupakan segala bentuk tindakan dan kebiasaan sakral yang tidak mungkin berubah. Adat istiadat dianggap sebagai warisan turun-temurun yang dapat membedakan identitas suku bangsa masing-masing orang. Perbedaan tidak lantas menjadi pemecah karena di Indonesia sendiri adat istiadat justru menjadi keunikan dan memberikan warna-warni keanekaragaman budaya yang dianggap kaya dan menarik, bukan hanya oleh masyarakat Indonesia, tetapi juga oleh orang luar negeri.

Berbeda dengan kebiasaan yang sifatnya tidak terlalu sakral dan lebih mudah berubah atau beradaptasi dengan perkembangan zaman. Kebiasaan merupakan segala bentuk tindakan yang disadari atau tidak sudah menjadi ciri khas sebuah kelompok, namun dalam pelaksanaannya bisa saja berubah, bergeser, berkurang, bertambah sesuai kondisi dan situasi kelompok bersangkutan. Sekalipun sifatnya tidak sesakral adat istiadat, biasanya satu orang yang tidak mengikuti kebiasaan sebagaimana semestinya akan mendapatkan sanksi, setidaknya berupa pengucilan, gunjingan, ejekan, dan sanksi tidak tertulis lainnya.

Salah satu contoh menarik diutarakan dalam Coleman (2017: 337) ketika dua orang karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan sedang berada di dapur dan hendak membuat

kopi atau teh. Lumrahnya kopi atau teh disediakan secara gratis untuk semua pegawai di perusahaan tersebut, namun pada saat itu karyawan yang akan membuat minuman gratis mendapati dirinya kehabisan minuman tersebut. Tanpa diduga, karyawan itu dengan tenang mengeluarkan teh atau kopi dari sakunya, lalu berkata kepada karyawan lain di sana bahwa hal tersebut sering terjadi.

Ketika karyawan yang sudah mempersiapkan teh atau kopi berkata demikian, jelas ada norma atau aturan yang dilanggar, yakni mengambil kopi atau teh. Sampai sini belum diketahui siapa pelaku yang mengambil teh atau kopi, dimana semestinya minuman gratis tersebut hanya untuk dikonsumsi di kantor, tidak dibawa pulang ke rumah. Mengejutkan bahwa reaksi dari karyawan yang mendapatkan informasi tersebut adalah mengira pelaku yang membawa kopi atau teh tersebut adalah karyawan yang kehabisan kopi atau teh tadi. Bukan menanggapi pernyataan karyawan kehabisan teh dengan baik, justru karyawan yang mendapatkan informasi mencibir karyawan pemberi informasi tersebut.

Konklusinya bisa jadi dua macam dari pengambilan keputusan bias atau heuristik yang dilakukan oleh karyawan penerima informasi. Pertama, kesimpulannya memang benar karyawan yang memberikan informasi sebagai pelaku

pengambil minuman gratis kantor jika tidak melakukan pembelaan sama sekali. Kedua, karyawan yang mencibir salah paham, dimana justru karena sering kehabisan minuman gratis pada akhirnya karyawan pemberi informasi inisiatif membawa minumannya sendiri dari rumah.

Tindakan mencibir yang dilakukan sesama karyawan adalah bentuk sanksi terhadap kebiasaan yang dilanggar. Sanksinya tidak berbentuk formal, bisa berakhir kapan saja, dan tingkatannya bergantung pada urgensi kesalahan berikut watak serta lingkungan kerja. Norma sosial dalam kelompok otomatis mengatur atau memandu perilaku semua anggota dalam jangka waktu tertentu. Selama masih tergabung dalam kelompok bersangkutan maka wajib mengikuti setiap aturan yang ditetapkan dalam kelompok tersebut. Saat melakukan pelanggaran maka harus siap menerima sanksi.

#### **4.3 Kohesivitas Kelompok dan Dampaknya pada Kinerja**

Ivancevich dalam Rahmawati (2022: 70) menyebutkan bahwa kohesivitas kelompok merupakan sebuah kedekatan setiap orang dalam sebuah kelompok. Kedekatan ini diikat oleh aturan atau norma yang mengharuskan setiap orang bertindak atau tidak bertindak sesuatu. Menurut Ivancevich, kelompok itu dibagi menjadi dua jenis, yakni kelompok formal dan kelompok

informal. Adapun kedekatan atau kekompakan atau keseragaman dalam kelompok bersangkutan dapat dinilai dari beberapa aspek, yakni perilaku, sikap, dan kinerja.

Newcomb dalam Rahmawati (2022: 71) menyebutkan bahwa kohesivitas kelompok adalah ketika anggota kelompok bersatu secara kompak atau menjadi satu-kesatuan yang menunjukkan ciri khas atau menampakkan diri melalui cara dan faktor berbeda. Eksistensi atau tampak diri seseorang sebagai anggota kelompok ini secara otomatis dapat dibedakan dari anggota kelompok lain. Misal, ketika melihat orang dengan sorban di leher maka setiap orang dapat langsung menebak agama atau dari kelompok apa orang tersebut berasal.

Forsyth dalam Rahmawati di halaman yang sama mengklaim bahwa kohesivitas atau kekompakan dalam sebuah kelompok sangatlah penting. Apabila terjadi perpecahan di dalam kelompok itu sendiri maka tidak akan ada sebuah kelompok, otomatis cepat atau lambat kelompok itu bisa bubar kapan saja. Faktornya jelas dari dalam, dimana anggotanya tidak memiliki perasaan saling memiliki atau tidak kompak menaati norma di internal kelompoknya sendiri. Terlalu sulit menghadapi tantangan dari luar apabila dari dalam kelompoknya sendiri sudah berantakan.

Robbins dan Judge di halaman yang sama juga menyebutkan ada beberapa faktor penentu terbentuknya kekompakan atau kohesivitas dalam sebuah kelompok. Merasa menjadi bagian dari kelompok ternyata tidak terjadi begitu saja karena pada faktanya, kekompakan baru bisa didapatkan ketika beberapa hal berikut sudah dialami:

1. Semakin lama setiap orang tergabung dalam sebuah kelompok maka semakin kuat ikatan atau bonding yang terjadi di antara sesama anggota. Saat ikatan dan kesadaran sebagai anggota kelompok satu sama lain sudah lebih baik maka lebih mudah memupuk kekompakan sebagai satu-kesatuan kelompok.
2. Adaptasi awal adalah fase yang menyulitkan untuk semua orang, namun saat sudah melampaui kesulitan tersebut dan mampu menempatkan diri dengan baik di dalam kelompok maka ke depannya justru akan terbentuk ikatan kuat.
3. Ruang lingkup kelompok turut menentukan kekompakan, semakin kecil lingkungannya maka seharusnya semakin mudah membentuk kekompakan dalam kelompok bersangkutan. Sayangnya, organisasi yang besar lebih sulit membentuk kekompakan karena lumrahnya interaksi di kelompok berskala besar lebih jarang.

4. Adanya ancaman dari luar kelompok menjadi faktor lain yang membuat kekompakan atau kohesivitas dalam kelompok terjalin baik. Misal, penyuka grup kpop tertentu mendapat hujatan dari sesama penyuka grup kpop lain maka atas ancaman atau hujatan tersebut penyuka kpop grup bersangkutan bersatu membela diri dan membalas hujatan lawan.

Apabila dikaitkan dengan kinerja maka semakin kompak sebuah kelompok, semakin mudah digerakkan untuk melakukan sesuatu. Semakin mudah bagi atasan untuk memberikan pekerjaan kelompok dan lebih mudah juga untuk sesama pegawai menuntaskan tugas tersebut secara tepat dan lebih cepat. Kekompakan bukan sesuatu yang bisa diatur secara teknis oleh perusahaan atau organisasi, itu semua muncul dari dalam diri setiap orangnya sendiri. Namun, kekompakan dapat diupayakan melalui berbagai cara, salah satunya sering membuat acara bersama.

Jika konteksnya organisasi perusahaan maka atasan dapat membuat acara enam bulan sekali, pergi ke luar kantor, dan menginap dua hari sambil melakukan *ice breaking* melupakan kesibukan dan penatnya beban kerja. Membiarkan setiap pekerja mengeluarkan pendapat, berekspresi, dan berinteraksi tanpa batas sebagai atasan maupun bawahan merupakan upaya

menghilangkan rasa canggung di lingkungan kerja. Akan tetapi, tetap harus dipahami bahwa hormat adalah sebuah keharusan, menghargai atasan maupun rekan kerja adalah norma yang wajib dipatuhi.

#### **4.4 Konflik dalam Kelompok: Penyebab dan Dampak**

Pickering (2006: 17) menyebutkan bahwa konflik di dalam kelompok terjadi akibat permasalahan di antara setiap anggotanya. Sementara konflik antarkelompok adalah konflik yang terjadi dari satu kelompok dengan kelompok lain. Semakin besar ruang lingkup konfliknya maka semakin besar juga keseriusan permasalahannya. Seseorang yang mengalami konflik dalam kelompok akan merasa lebih sulit dibandingkan mengalami konflik sendiri atau konflik sebagai individu. Sementara konflik yang dialami oleh satu kelompok dan kelompok lainnya jauh lebih rumit dibandingkan konflik di dalam kelompok dan konflik individu itu sendiri.

Solehudin, dkk (2023: 6-7) menyebutkan beberapa faktor atau penyebab kenapa sebuah konflik bisa terjadi. Setidaknya kelima penyebab tersebut berhubungan dengan beberapa poin berikut:

## 1. Kepentingan yang Berbeda

Jika sudah tergabung menjadi anggota kelompok, sebenarnya setiap anggota seharusnya memiliki kepentingan yang sama sebagai bagian dari kelompok tersebut. Sayangnya, tidak dapat dilupakan bahwa selain menjadi anggota kelompok, setiap orang juga merupakan individu atau seseorang yang merdeka dan mandiri. Terkadang, antaranggota mengalami konflik karena perbedaan kepentingan pribadi, seperti A ingin mendahulukan pekerjaannya, sementara B juga ingin pekerjaannya selesai lebih dulu. Bayangkan jika A dan B harus bekerja sama saling mendukung pekerjaan satu sama lain maka sulit membuat keduanya kompak apabila pandangan terhadap kepentingan prioritasnya berbeda.

## 2. Nilai yang Tidak Sesuai

Nilai dalam memandang sesuatu sebenarnya mesti diarahkan oleh atasan atau pemimpin organisasi bersangkutan. Seharusnya tidak ada masalah dari penilaian yang didasarkan dari sudut pandang organisasi. Sayangnya, lagi-lagi manusia adalah makhluk individu yang memiliki latar belakang berbeda, misal paling kompleks adalah dari segi agama. Semisal perusahaan A mengadakan acara pesta di klub malam, sementara beberapa anggota enggan

menghadiri acara tersebut karena merasa tidak sesuai dengan ajaran agamanya. Beberapa orang lainnya pasti akan mencemooh, tidak menolerir, dan membicarakan yang tidak hadir di belakang.

### 3. Peran yang Tidak Pasti

Ketidaksesuaian atau ketidakjelasan peran dalam sebuah organisasi turut memicu terjadinya konflik. Peran yang tidak dijelaskan sejak awal menimbulkan bias tugas berikut tanggung jawab yang harus dikerjakan. Biasanya anak magang sekalipun akan ditempatkan pada posisi yang jelas, misal bagian pemasar. Sekalipun selama beberapa bulan akan menghadapi adaptasi dengan lebih banyak mengerjakan tugas, semisal membuat kopi, menggandakan dokumen, dsb, namun pada beberapa waktu kemudian tanggung jawabnya jelas, yakni di bidang pemasaran.

### 4. Komunikasi yang Buruk

Kendala atau penyebab yang satu ini cukup fatal, tetapi kerap diabaikan dan seringkali terjadi tanpa disadari karena dianggap sepele. Komunikasi bukan hanya mengacu pada teks dan ucapan, namun juga bagaimana ekspresi tubuh dan raut wajah memberikan makna pada setiap perkataan. Merupakan peran penting atasan untuk membangun alur komunikasi yang baik. Sekalipun jarang bertemu pegawai,

namun sekarang teknologi sudah canggih sehingga alat komunikasi dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin demi menjalankan perusahaan dengan baik.

#### 5. Adanya Persaingan Sumber Daya

Berdasarkan fakta, pekerja dengan posisi paling atas lebih sedikit dibandingkan pekerja di posisi paling bawah. Misal, satu kelompok atau tim dipimpin oleh seorang manajer, sementara isi timnya bisa puluhan orang. Ini membuktikan bahwa semakin tinggi jabatan, semakin tinggi gaji, semakin ketat dan terbatas juga persaingannya. Bersaing dengan sehat adalah hal lumrah, sayangnya jika persaingan tersebut menjadi tidak profesional sampai menimbulkan permusuhan maka orang-orang yang terlibat dalam kelompok tersebut harus menangani konflik dengan baik.

Solehudin, dkk (2023: 37) mengungkapkan bahwa dampak dari konflik tidak selamanya negatif, bisa juga bersifat positif, seperti memberikan jalan berinovasi, meningkatkan pemahaman dengan memperbaiki yang kurang, menguatkan kepemimpinan karena saat konflik pemimpin diuji menyelesaikan masalah dengan baik, dan paling penting terdapat pengembangan diri bagi setiap individu yang memandang konflik sebagai tantangan untuk diselesaikan.

Tentunya dampak lain dari konflik tidak terlepas dari dampak negatif, seperti menghabiskan biaya operasional cukup banyak, menyebabkan stres dan merusak hubungan kerja, bukti ketidakpuasan karyawan, dan gangguan psikologis bagi masing-masing orang dalam kelompok bersangkutan.

#### **4.5 Model Pengambilan Keputusan dalam Kelompok**

Salusu (1996: 64-68) menyebutkan setidaknya terdapat dua model pendekatan yang dilakukan dalam mengambil keputusan. Kedua model tersebut akan secara detail kami ulas melalui poin pembahasan berikut:

##### **A. Model Brinckloe**

Model Brinckloe pertama kali diperkenalkan pada 1977 dimana seorang eksekutif mengambil keputusan berdasarkan beberapa jenis pendekatan. Adapun pendekatan yang dilakukan dalam model pengambilan keputusan Brinckloe adalah:

##### **1. Fakta**

Sesuai dengan namanya, fakta pasti berdasarkan segala sesuatu dan berbagai data yang dapat terbaca di lapangan. Dengan berbagai fakta yang ditemui ini, pengambil keputusan berharap hasil akhir adalah solusi terbaik yang bisa diterima oleh semua pihak dan dapat

memberikan perubahan lebih baik untuk dinamika perusahaan sebagai sebuah kelompok atau organisasi. Kekurangannya adalah pengumpulan fakta terbatas pada sesuatu yang bisa dijangkau, bisa jadi ada beberapa pertimbangan tidak masuk ke dalam daftar fakta yang bisa dijadikan pengambil keputusan.

## 2. Pengalaman

Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman bukan hanya berlaku untuk individu, melainkan juga untuk kepentingan kelompok. Pengalaman yang pernah dilalui akan ditinjau baik dan buruknya, jika sekiranya mengambil satu langkah lebih banyak merugikan kelompok maka keputusan lain akan menjadi prioritas lebih penting. Pengalaman adalah guru terbaik, sifatnya personal dan lebih efektif dirasakan dampaknya oleh anggota kelompok. Bagi anggota kelompok baru, pengalaman merupakan sesuatu yang mustahil didapatkan.

## 3. Intuisi

Intuisi tidak akan terbangun secara efektif selama anggota atau pemimpin tidak memiliki rasa kepemilikan terhadap kelompok yang seharusnya mengikat mereka. Intuisi bisa didapatkan oleh pemimpin berpengalaman,

anggota dengan dedikasi waktu yang cukup lama, dan berbagai pertimbangan lain menyoal waktu. Semakin kenal satu sama lain antar sesama anggota maupun pemimpin maka semakin tajam serta akurat intuisi yang dihasilkan.

#### 4. Logika

Dalam pengambilan keputusan, logika harus lebih terdepan dibandingkan perasaan, terlebih untuk urusan kelompok selalu menyoal untung dan rugi bagi sekelompok orang. Sekalipun ada faktor pengambilan keputusan berdasarkan intuisi dan pengalaman, namun soal logika harus jadi prioritas utama. Contoh, seorang pekerja berusia 64 tahun dengan dedikasi selama 30 tahun di perusahaan pada akhirnya harus menghadapi masa pensiun karena siklus pekerjaan di perusahaan akan selalu melepaskan pegawai lama dan merekrut pegawai baru.

#### 5. Analisis Sistem

Analisis sistem melibatkan kemajuan teknologi, dimana sistem komputer dengan kemampuan penghimpunan datanya bisa digunakan untuk mengambil keputusan. Sayangnya, masih terdapat kekurangan dalam penerapan sistem ini, semisal terjadi kesalahan teknis, dsb. Analisis sistem dapat membantu proses pengambilan

keputusan, namun tetap harus ditunjang oleh berbagai faktor pengambilan keputusan lainnya.

## B. Model McGrew

Model McGrew adalah model kedua yang dibahas oleh Salusu dan pertama kali diperkenalkan pada 1985. Model pengambilan keputusan McGrew mengacu pada tiga pendekatan utama, diantaranya:

### 1. Pengambilan Keputusan Rasional

Pertimbangan pengambilan keputusan secara rasional dikaitkan dengan tujuan sebuah kelompok. Sebuah keputusan dianggap rasional apabila mendukung tercapainya tujuan dengan lebih efektif dibandingkan keputusan lain. Model keputusan ini digunakan untuk memenuhi maksud dari pengambil keputusan, semakin memenuhi keinginan pengambil keputusan yang dalam hal ini keinginan semua anggota kelompok maka semakin dianggap rasional keputusan tersebut.

### 2. Model Proses Organisasional

Keputusan yang diambil tidak boleh condong pada individu tertentu, namun harus didasarkan pada kepentingan kelompok sebagai sebuah organisasi. Dalam mengambil keputusan, semua orang wajib mengesampingkan ego masing-masing dan

menomorsatukan urusan organisasi dengan kompak. Ketika semua sudut pandang sudah mengarah pada tujuan yang sama maka lebih mudah menerapkan berbagai proses penyelesaian masalah secara lebih tepat.

### 3. Model Tawar-menawar Politik

Ini kerap terjadi, terlebih urusan politik dalam skala besar maupun kecil tidak bisa dilepaskan jika sudah menyangkut eksistensi organisasi. Organisasi di berbagai skala sekalipun tidak bisa menghindari arus politik sehingga proses tawar-menawar akan selalu dirasakan dan mesti dilalui dengan baik. Harapannya tentu akhir dari proses tawar-menawar tersebut adalah keuntungan bagi semua pihak, baik bagi perusahaan sebagai organisasi atau pihak lain di luar perusahaan yang membantu penyelesaian masalah perusahaan.

# BAB V MEMAHAMI TIM KERJA

## 5.1 Perbedaan Kelompok dan Tim dalam Organisasi

Jamaluddin (2023: 275) merangkum perbedaan antara tim kerja dengan kelompok di dalam sebuah tabel. Apabila tabel tersebut diurutkan satu per satu maka ditemui beberapa poin pembeda sebagai berikut:

1. Tanggung jawab sebagai seorang pemimpin pada kelompok kerja telah ditentukan sejak awal, namun tanggung jawab sebagai pemimpin tim kerja diserahkan kepada seluruh anggota yang tergabung dalam tim tersebut.
2. Misi yang umum dalam organisasi merupakan tujuan utama kelompok, sementara tujuan dari tim kerja jauh lebih detail, spesifik, dan memiliki tujuan lebih unik.
3. Pengukuran efektivitas dilakukan secara tidak langsung pada kelompok kerja dengan melihat dampaknya terhadap anggota lain. Sementara pengukuran terhadap efektivitas tim kerja hanya dapat dinilai setelah pekerjaannya selesai dilakukan.

4. Tanggung jawab individu dalam sebuah kelompok kerja sangat jelas, sementara tanggung jawab sebagai tim dalam tim kerja jauh lebih jelas.
5. Prestasi yang dicapai oleh individu diapresiasi dengan baik dalam kelompok kerja, demikian pula prestasi individu dalam tim dimana bahkan prestasi kelompok juga turut dirayakan sebaik mungkin.
6. Waktu pertemuan cenderung dilakukan secara rutin, namun dalam jangka waktu singkat sebagai kelompok kerja. Berbeda dengan pertemuan tim yang setiap bertemu akan mengulas permasalahan dari awal sampai akhir sehingga bisa ditemukan solusi terbaiknya.
7. Diskusi pada kelompok maupun tim kerja pada dasarnya melibatkan semua anggota, semua bisa mengutarakan pendapat dan solusi terbaik. Bedanya, biasanya untuk tim kerja akan langsung disusun atau ditunjuk kerja sama terbaik untuk penyelesaian masalah.

Lebih lanjut Robbins dan Judge dalam Amaliyah dan Triwastuti (2023: 94) juga membuat tabel untuk membedakan antara kelompok kerja dengan tim kerja. Dalam tabel tersebut dapat dijabarkan bahwa perbedaan keduanya mengacu pada:

## 1. Tujuan

Pada kelompok kerja lebih mengarah pada pemberian informasi, sementara untuk tujuan tim kerja mengarah pada kinerja kolektif. Jika dibayangkan secara aksi maka praktik tim kerja jauh lebih nyata dibandingkan kelompok kerja. Hal ini bukan terjadi begitu saja, namun bisa jadi karena ruang lingkup tim kerja jauh lebih spesifik dan sempit sehingga lebih fokus dibandingkan dengan kelompok kerja. Pendapat ini bisa disesuaikan dengan fakta dan kondisi di lapangan.

## 2. Sinergi

Robbins dan Judge meyakini bahwa sinergi yang dihasilkan oleh tim kerja jauh lebih positif dibandingkan sinergi yang dihasilkan oleh kelompok kerja. Kelompok kerja cenderung memberikan sinergi netral yang lebih mengarah ke buruk daripada baik. Ini juga berhubungan dengan poin pertama, dimana tujuan dari terbentuknya kelompok kerja lebih fokus ke pembagian informasi, sementara tim kerja menghasilkan kinerja kolektif.

## 3. Tanggung Jawab

Pada pendapat Jamaluddin sebelumnya disebutkan bahwa tanggung jawab personal atau individu pada kelompok kerja jauh lebih terlihat. Tidak heran jika kemudian ternyata Robbins dan Judge juga mengungkapkan

hal sama, dimana tanggung jawab kelompok kerja lebih mengarah ke personal, sementara tanggung jawab tim kerja bukan hanya persoalan personal, melainkan juga berkaitan dengan tanggung jawab mutual yang dikerjakan bersama sebagai tim.

#### 4. Kemampuan

Kemampuan yang dikedepankan dalam tim kerja jauh lebih kompak atau saling melengkapi dibandingkan kemampuan yang ditonjolkan dalam kelompok kerja. Kemampuan dalam sebuah kelompok kerja lebih bervariasi atau random dan dapat dinyatakan secara acak sehingga jika dianalisis berdasarkan data atau sesuatu yang ilmiah rasanya lebih sulit dari analisis terhadap tim kerja.

Perbedaan antara tim dan kelompok kerja tersebut dapat menjadi acuan untuk menilai apakah yang kini sedang Anda jalani adalah sebagai anggota kelompok atau tim. Ini juga bisa menjadi acuan untuk petinggi perusahaan dalam menentukan penuntasan tugas serta tanggung jawab tertentu demi mencapai tujuan utama perusahaan.

## **5.2 Tipe-Tipe Tim: Tim Fungsional, Proyek, dan Virtual**

Nurlaili (2023: 44) menyebutkan ada empat jenis atau tipe tim kerja, yakni tim fungsional, tim proyek, tim multifungsi, dan tim virtual. Sesuai dengan sub bab di atas bahwa kami hanya akan membahas tiga tipe tim, yakni tim fungsional, tim proyek, dan tim virtual. Lebih detail mengenai penjelasan ketiga jenis atau tipe tim tersebut akan kami ulas dalam pembahasan berikut:

### **1. Tim Fungsional**

Tim fungsional berisi orang-orang dengan kemahiran akan sebuah bidang secara fokus, seperti kemampuan memasarkan masuk ke dalam tim pemasar, sementara kemampuan membukukan keuangan masuk ke tim akuntansi atau tim keuangan perusahaan. Tim fungsional lebih fokus pada tugas berikut tanggung jawab yang diemban di dalam kelompok atau di dalam divisi kerjanya saja, sementara jika dikembangkan lebih besar maka tim fungsional ini akan membentuk tim multifungsi atau tim lintas fungsional.

Jika tim fungsional berisi orang-orang dengan kemahiran sama untuk menyelesaikan tanggung jawab yang juga seragam maka khusus untuk tim multifungsi adalah tim dengan kemampuan mengerjakan berbagai bidang berbeda.

Misal divisi dengan tanggung jawab A, B, dan C disatukan dalam sebuah tim kerja untuk mencapai hasil akhir yang sudah ditentukan. Melalui penyatuan SDM dari berbagai divisi ini diharapkan terdapat pertukaran informasi, pengetahuan, dan saran yang bisa lebih memudahkan mencapai tujuan.

Mayasari, dkk (2022: 98) menyebutkan bahwa tim lintas fungsi mungkin saja berasal dari pekerja yang latar belakang dan jabatannya berbeda, namun bergerak berdasarkan tujuan yang sama. Himpunan informasi dan pengembangan ide dari masing-masing orang sangat memungkinkan mengantarkan kelompok mencapai solusi terbaik sehingga berbagai permasalahan yang rumit dapat diselesaikan secara lebih efektif.

## 2. Tim Proyek

Tim proyek menurut Nurlaili dalam halaman yang sama adalah tim yang sengaja dibentuk hanya dalam kurun waktu tertentu untuk menyelesaikan tanggung jawab sementara organisasi. Misal, sebuah perusahaan jasa interior desain sedang mendapatkan pesanan mendekorasi atap rumah seseorang maka pemimpin perusahaan akan membentuk tim untuk mengerjakan desain tersebut sampai kurun waktu yang disepakati oleh klien dengan perusahaan. Selama masa

berlakunya kerja sama tersebut maka setiap orang yang tergabung dalam tim kerja harus menuntaskan tanggung jawabnya dengan maksimal.

Setelah pekerjaan selesai, masa revisi berakhir, dan klien merasa puas dengan hasil yang dilakukan para pekerja tim maka tim bisa dibubarkan. Perusahaan interior desain bisa membentuk tim baru dengan orang-orang yang berbeda untuk mengerjakan proyek lain. Ini adalah contoh sederhana dari alasan terbentuk dan bubarnya tim proyek.

### 3. Tim Virtual

Seiring perkembangan zaman dan kemajuan teknologi digital, tim virtual terbentuk untuk memenuhi kebutuhan zaman dan dinamika bisnis di seluruh dunia. Cara kerja tim virtual adalah memanfaatkan sarana komunikasi daring, seperti memanfaatkan aplikasi rapat daring, aplikasi media sosial, aplikasi panggilan telepon, dan sebagainya. Pada beberapa waktu, tim virtual juga bisa melakukan pertemuan, namun intensitasnya memang tidak sesering para pekerja yang sepenuhnya diwajibkan bertemu langsung.

Mayasari, dkk (2022: 99) membuat tiga perbedaan antara tim virtual dan bukan tim virtual, perbedaan tersebut adalah nyaris tidak adanya komunikasi lisan atau fisik, keterbatasan konteks sosial, dan kemampuan dalam mengatasi

keterbatasan waktu dan tempat. Terlihat menjadi solusi untuk menjangkau tim dalam ranah lebih luas, padahal nyatanya orang-orang yang tergabung ke dalam tim virtual adalah orang-orang dengan komitmen tinggi dan penuh tanggung jawab. Lebih mudah untuk orang-orang mangkir dari tanggung jawabnya ketika segala bentuk interaksi dilakukan secara virtual.

### **5.3 Pembentukan dan Perkembangan Tim: Model Tuckman**

Myers dan Anderson (2008: 94) menyebutkan Tuckman adalah salah satu ahli yang pemikirannya berjasa dalam pembentukan berikut perkembangan tim. Setidaknya terdapat empat fase dalam pemikiran atau model yang diperkenalkan Tuckman, diantaranya:

#### 1. *Forming*

*Forming* merupakan maksud awal setiap orang yang datang ke dalam sebuah kelompok pasti memiliki tujuannya masing-masing. Pada tahapan ini, setiap orang tidak memiliki gambaran seperti apa karakter satu sama lain dan seperti apa gambaran lingkungan kerja, berikut seperti apa detail tugas serta tanggung jawab pada posisi yang diminati pada sebuah tim. Selaku pihak manajemen di kelompok bersangkutan,

penting kiranya melakukan diskusi untuk bertukar pikiran satu sama lain supaya masing-masing anggota baru saling mengenal dan adaptasi terhadap lingkungan kerja bisa semakin mudah.

Berdasarkan diskusi yang difasilitasi oleh kelompok maka tiap-tiap anggota lebih mudah untuk menyatukan persepsi dan memberikan penilaian apakah grup yang dimasuki sudah memenuhi ekspektasinya atau sebaliknya. Para anggota akan menerima segala bentuk situasi atau lingkungan kerja yang sesuai harapan masing-masing. Orang-orang yang pada akhirnya bertahan lama diawali dengan terpenuhinya tujuan individualnya sejak awal.

## 2. *Storming*

*Storming* merupakan sebuah fase dimana setiap orang yang tadinya bergerak atas tujuan individualis akhirnya menempatkan diri sebagai anggota tim. Pada tahapan ini tiap orang atau tiap anggota mulai berpartisipasi secara bertahap di dalam grup. Berdasarkan Bormann dalam Myers dan Anderson (2008: 95) diketahui bahwa tahapan storming pada setiap anggota baru di sebuah tim ada dua, yakni tahapan *primary tensions* dan *secondary tensions*.

Pada tahapan *primary tensions*, setiap orang merasa cemas dan khawatir apabila tindakan yang diambilnya keliru, tidak

sesuai dengan harapan tim, dan pada tahap ini anggota masih meraba-raba situasi dan kebiasaan tim seperti apa. Jika sudah mengalami penyesuaian maka tahapan awalnya adalah tiap orang baru akan menerima secara pasif, memahami situasi dengan merasa nyaman, namun cenderung mendengarkan atau menyimak situasi terlebih dahulu.

Masuk ke tahapan *secondary tensions*, perkembangan dari *primary tensions*, pada tahap ini masing-masing orang sudah lebih percaya diri dan tidak hanya terlibat pasif, namun sudah mulai terlibat aktif dalam setiap aktivitas kelompok. Kekhawatiran yang sempat menghantui tidak lagi nampak karena sudah mulai terlihat keberanian untuk mengemukakan pendapat, menduplikasi praktik penyelesaian masalah pada tugasnya sendiri, melakukan keputusan yang diyakini terbaik, dan sebagainya.

### 3. *Norming*

Pada tahapan ini setiap anggota di dalam kelompok sudah melangkah semakin jauh, dimana sudah mulai terlihat kohesivitas atau kekompakan di dalamnya. Kekompakan tentunya tidak hanya didapatkan secara spontan, namun butuh berbagai unsur pembangun, seperti lama waktu bersama, suka duka membagi tugas dan tanggung jawab, seringnya melakukan interaksi di tempat kerja, dan masih

banyak lainnya. Pada tahapan ini tingkat kepercayaan masing-masing anggota kepada sesama semakin meningkat dan kemampuan untuk menilai segala situasi dengan berbagai level darurat sudah semakin tajam.

Dalam tahapan *norming* ada namanya *conformity* atau sebuah proses pengambilan pendapat berdasarkan suara terbanyak dari dalam kelompok bersangkutan. Misal, ketika menghadapi sebuah permasalahan lalu pemimpin melakukan diskusi dan meminta pendapat dari masing-masing orang, baiknya diambil cara *voting* atau pemilihan suara langsung. Suara terbanyak mewakili solusi terbanyak dan yang paling diinginkan oleh tiap orang dalam kelompok. Keputusan terbanyak yang diambil, sementara seluruh anggota yang memberikan saran serupa maupun tidak harus menyetujui saran terpilih karena itu suara mayoritas.

#### 4. *Performing*

Pada tahapan ini setiap anggota sudah di tahap lebih banyak melakukan aksi dan berhubungan langsung dengan berbagai pihak di luar kelompoknya sendiri. Ibaratkan sebuah perusahaan laba melakukan produksi makanan ringan, berbagai produk harus disesuaikan dengan kebutuhan konsumen di pasaran. Produk pertama bisa mengalami kesuksesan atau kegagalan, melihat reaksi pasar

tentunya proses produksi tidak selesai sampai di situ. Perusahaan bersangkutan wajib melakukan evaluasi setelah penjualan pertama selesai.

Gunanya evaluasi ini untuk menentukan langkah berikutnya agar tidak terjadi lagi kesalahan atau kekurangan di penjualan pertama. Pada tahapan ini, kelompok tidak hanya mengandalkan suara dan pendapat dari dalam anggotanya saja, melainkan sudah di tahap mesti *legowo* menerima anjuran dan reaksi dari orang-orang di luar kelompok lantas memperbaikinya dan melakukan rutinitas kelompok seperti biasa.

#### 5. *Adjourning*

Terakhir perlu dipahami bahwa pembentukan tim bisa terjadi kapan saja dan sifatnya temporer, bisa dibubarkan kapan saja apabila pekerjaan sudah selesai dilaksanakan. Pada tahapan ini setiap orang sudah tuntas dengan tugas dan tanggung jawabnya, klien bersangkutan juga sudah puas dengan hasil kerja tiap anggota. Secara keseluruhan maka tugas sebagai tim sudah selesai, tim bisa dibubarkan untuk kemudian melanjutkan kerja di proyek baru.

*Forming, storming, norming, performing, dan adjourning* merupakan lima tahapan penting yang dikemukakan oleh

seorang ahli bernama Tuckman. Untuk memahami alur kerja atau situasi di dalam kelompok, tentu masih banyak pendapat dari berbagai ahli di bidang serupa lainnya.

#### **5.4 Karakteristik Tim Efektif: Komposisi, Peran, dan Tujuan**

Permanasari dan Soebiantoro (2024: 61-64) menyebutkan beberapa ciri-ciri atau karakteristik yang efektif. Sebenarnya keduanya menyebutkan lebih dari tiga, seperti halnya komposisi, peran, dan tujuan. Namun, dengan detail kami akan mencoba membahas tiga karakteristik tim yang efektif dalam tiga ruang lingkup, seperti:

##### **1. Komposisi**

Afrizal, dkk (2022: 148) menyebutkan bahwa komposisi tim terbagi atas lima aspek, dimana kelima aspek tersebut meliputi pola perilaku setiap anggota, variasi kemampuan tiap-tiap anggota, kepribadian masing-masing anggota, karakteristik masing-masing anggota yang berbeda, dan ukuran timnya. Komposisi kerja yang tepat harus diatur sedemikian rupa oleh pemimpin agar setiap orang yang terlibat dapat melakukan tugasnya secara tepat.

Biasanya permasalahan yang terjadi dalam sebuah kelompok adalah beberapa orang mengambil banyak tugas

atau secara otomatis bekerja lebih keras, sementara beberapa lainnya nyaris tidak bekerja atau hanya mengandalkan penyelesaian tanggung jawab pada beberapa orang saja. Tumpang tindih tanggung jawab ini seharusnya tidak terjadi apabila pemimpin memiliki aturan atau pembagian kerja yang jelas dan setiap anggota dapat mematuhi dengan baik.

## 2. Peran

Ketika pembagian peran atau kerja sudah diatur sedemikian rupa maka masing-masing orang menjalankan tugas berdasarkan porsi masing-masing. Sebagai pemimpin tentu bertugas melakukan koordinasi agar semua anggota dapat secara efektif menuntaskan pekerjaannya. Dalam sebuah tim, ada pemimpin dan ada yang dipimpin, selama proyek atau pekerjaan berlangsung maka mendengarkan perintah dari pemimpin adalah hal wajib, sekalipun pemimpin terpilih tersebut merupakan teman dekat di luar hubungan kerja.

Tidak ada pemimpin ganda, jika semua orang menjadi pemimpin maka sebuah tim tidak akan mencapai tujuan yang diinginkan. Adanya pembagian peran antara pemimpin dengan yang dipimpin adalah sebuah bukti eksistensi kelompok atau tim yang berupaya mencapai tujuan

kelompok atau organisasi bersama. Semakin sadar akan peran dan tanggung jawabnya maka semakin mudah tujuan tercapai.

### 3. Tujuan

Karakteristik tim berikutnya adalah memiliki tujuan yang jelas dan bersifat seragam, artinya disepakati semua pihak. Adanya tujuan jelas dan seragam ini dapat menjadi acuan atau panduan dalam melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Sebelum menggerakkan tim, harus dicari tahu dan dipastikan terlebih dahulu bahwa persepsi mengenai tujuan dan keberhasilan sudah seragam antara masing-masing kepala. Penyuluhan bagi anggota baru merupakan hal penting untuk memastikan tidak ada kekeliruan dalam memandang visi misi organisasi.

Tujuan menjadi salah satu karakteristik tim yang efektif karena dengan adanya tujuan, gerakan setiap orang di dalam kelompok akan lebih terarah. Lebih mudah juga untuk memberikan label bagus dan tidak bagus sehingga pemberian pujian atau sanksi menjadi sesuatu yang disepakati banyak orang di dalam kelompok. Sebuah kelompok akan terlunta-lunta apabila tidak memiliki tujuan jelas, tidak memiliki target, dan tidak memiliki aturan.

## **5.5 Studi Kasus: Pengelolaan Tim dalam Lingkungan Multikultural**

Suprianto, dkk (2023: 200) menyebutkan bahwa manajemen atau pengelolaan tim multikultural membutuhkan kesabaran, adaptasi, serta pemahaman secara tepat. Bukan hal mudah untuk pemimpin dapat menyatukan semua anggota dengan latar belakang berbeda, namun ketika keberagaman budaya tersebut dapat disatukan dengan baik maka akan membentuk sebuah kekuatan luar biasa yang menjadikan kelompok dalam lingkungan multikultural menjadi begitu kuat.

Dibutuhkan setidaknya beberapa aspek yang membuat pengelolaan tim dalam lingkungan multikultural menghadapi keberhasilannya, seperti komunikasi efektif, pemahaman terhadap beragam budaya, terbuka terhadap perbedaan, dan kepemimpinan yang kolaboratif. Penyelesaian konflik untuk budaya yang berbeda juga termasuk salah satu aspeknya, pemberian penghargaan untuk pencapaian setiap orang, pengelolaan waktu berikut proyek yang lebih efisien, pengembangan keterampilan antarbudaya berbeda, pengakuan untuk kontribusi yang dilakukan, serta pembelajaran berkelanjutan.

Perilaku organisasi kebanyakan di Indonesia, terutama di kota besar yang banyak didominasi oleh para perantau dari

berbagai daerah bahkan dari berbagai negara sudah menerapkan pengelolaan tim multikultural. Sebuah perusahaan di Jakarta, misalnya menggunakan Bahasa Indonesia sebagai bahasa pengantar utama sekalipun banyak karyawan berasal dari berbagai daerah dari Sabang sampai Merauke. Setiap anggota atau karyawan dari perusahaan wajib menguasai dan menggunakan Bahasa Indonesia dengan efektif untuk komunikasi harian.

Berbedanya latar belakang karyawan disebut sebagai diversifikasi karyawan, sementara budaya organisasi adalah segala sesuatu yang menunjukkan ciri khas organisasi tersebut, sesuai dengan ungkapan Dwiwijaya (2024: 226). Diversifikasi merupakan perbedaan setiap karyawan yang didasari oleh suku bangsa, pengalaman, latar belakang, dan keterampilan. Organisasi atau perusahaan tentunya memiliki aturan dan larangannya tersendiri, dimana ketika para pekerja dari berbagai latar belakang melamar kerja dan berhasil diterima maka wajib mengikuti aturan yang berlaku di perusahaan.

Pemimpin yang baik, peka, dan profesional akan menghargai perbedaan tersebut dan membuat sistem perusahaan yang toleran untuk semua orang dari berbagai latar belakang berbeda. Kebijakan di sebuah bank swasta Indonesia tidak hanya memberikan uang THR ketika Idul Fitri atau hari

raya besar umat Islam, namun juga memberikan THR untuk hari raya agama Kristen, seperti saat Natal. Contoh sederhana ini merupakan sebuah pengelolaan tim yang baik dan bisa dibilang lebih adil karena pekerja tidak hanya orang-orang beragama Islam.

Dwiwijaya (2024: 227) mengungkapkan bahwa keberhasilan mengelola diversifikasi karyawan harus diperhatikan dari awal perekrutan, pengembangan karyawan, berikut peluang karir yang ditawarkan mesti memberikan dukungan penuh terhadap diversifikasi karyawan. Perbedaan agama adalah perbedaan fundamental, ada lagi perbedaan lain yang bisa masuk ke kategori diversifikasi, yakni status perkawinan dan jenis kelamin.

Pekerja yang belum atau sudah menikah seharusnya diberikan kesempatan seragam selama keduanya dapat bersaing dalam hal tanggung jawab pekerjaan. Sementara porsi jabatan untuk laki-laki dan perempuan seyogyanya tidak dilihat berdasarkan gendernya, melainkan ditempatkan pada persaingan terbuka melalui penilaian kompetensi untuk pekerjaan yang dibebankan perusahaan. Semua karyawan memiliki hak sama, sudah tugas pemimpin untuk menciptakan keadilan di lingkungan kerja dari hal terkecil sampai hal terbesar.

# **BAB VI KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI**

## **6.1 Proses Komunikasi dalam Organisasi**

Dikutip dari Saleh (2016: 3) bahwa manusia tidak pernah secara sengaja mempelajari komunikasi efektif, seperti tidak pernah sengaja mempelajari menulis, membaca, mendengarkan, dan berbicara secara efektif. Semua seolah dianggap sebagai sebuah proses naluriah yang secara otomatis terjadi pada semua manusia. Pendapat Saleh ini dibenarkan oleh Covey yang menyatakan bahwa hanya sedikit orang yang pernah mengikuti pelatihan mendengar. Asumsi ini bisa dikatakan sebagai fakta karena kebanyakan orang melakukan hal demikian.

Sayangnya, baik Saleh maupun Covey tidak menyoroti sebagian kalangan yang memiliki keterbatasan dan membutuhkan penanganan lebih serius dalam hal komunikasi efektif. Bayi yang terlahir dengan pendengaran kurang harus dilatih sejak dini untuk memampukan diri berkomunikasi efektif, sementara bayi dengan keterbatasan oral motor harus mengikuti terapi sedini mungkin supaya bisa mengejar keterlambatan bicara. Keterampilan menulis juga sudah lebih

banyak disoroti pada tingkat pendidikan prasekolah, demikian juga dengan kemampuan membaca yang dimulai dari pengenalan huruf dan ejaan.

Hal-hal sederhana seperti ini tidak boleh luput dari perhatian karena ada dari beberapa orang yang tidak sadar telah melakukan kelalaian sehingga membuat dirinya memiliki kemahiran komunikasi terbatas serta kurang efektif. Dampaknya ketika komunikasi efektif tidak dilatih sejak kecil maka bisa terbawa hingga anak menapaki fase dewasa, dimana sudah menjadi manusia matang yang bergabung ke dalam organisasi, baik itu di tingkat pendidikan seperti sekolah dan pada ranah profesional, seperti perusahaan.

Silviani (2020: 97) merangkum beberapa definisi organisasi yang diungkapkan oleh ahli, dimana intinya komunikasi organisasi merupakan sebuah proses komunikasi di dalam sebuah perusahaan atau organisasi dengan syarat adanya interaksi dari atasan kepada sesama atasan, dari bawahan kepada sesama bawahan, dari bawahan kepada atasan, atau dari atasan kepada bawahan. Proses komunikasi organisasi dilakukan berdasarkan aturan, panduan, atau norma yang berlaku dalam organisasi bersangkutan.

Proses komunikasi organisasi pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan proses komunikasi dari individu kepada sesama

individu. Poin pentingnya adalah komunikasi organisasi dipandu oleh berbagai metode yang direncanakan dan telah dipikirkan secara matang, seperti yang dikemukakan oleh Silviani (2020: 104) melalui beberapa media berikut:

1. Jalur komunikasi internal yang menghubungkan setiap bagian dari organisasi secara langsung. Hal ini berkaitan dengan komunikasi dari atasan ke bawahan atau bawahan ke atasan di dalam perusahaan.
2. Induksi yang berhubungan dengan orientasi tersembunyi dari masing-masing anggota, kebijakan berikut prosedur kerjanya, serta keuntungan yang sekiranya bisa diambil oleh karyawan.
3. Saluran atau media yang digunakan untuk berkomunikasi, yakni bisa dengan interaksi langsung atau menggunakan bantuan teknologi, seperti halnya media sosial dan email.
4. Rapat atau *meeting* yang biasanya rutin dilaksanakan sebagai bentuk perencanaan, pemantauan, dan evaluasi terhadap kinerja semua pekerja selama satu minggu ke belakang.
5. Wawancara juga bisa dikatakan sebagai bentuk komunikasi organisasi apabila terdapat sebuah kepentingan khusus.

Komunikasi organisasi atau katakan saja komunikasi di dalam perusahaan dimulai dari komando atau perintah dari atasan kepada bawahan, ini termasuk komunikasi vertikal atau

tidak setara. Komando dari atasan kepada bawahan ini menimbulkan reaksi komunikasi dari bawahan kepada atasan yang sifatnya laporan kinerja. Komunikasi yang berlangsung di dalam perusahaan bukan hanya terjadi secara vertikal atau komunikasi hanya karena ada laporan kerja.

Tiap pekerja atau atasan akan melakukan koordinasi setara, dimana dalam hal ini proses komunikasi horizontal atau sejajar terjadi. Ada lagi proses komunikasi diagonal, dimana atasan pada divisi lain melakukan komunikasi dengan bawahan dari divisi berbeda apabila terdapat kerja sama tim yang membutuhkan dua atau lebih divisi dalam proses pengerjaannya.

## **6.2 Hambatan Komunikasi: Fisik, Psikologis, dan Struktural**

Silviani (2020: 114-116) menyatakan bahwa terjadinya hambatan dalam proses komunikasi bisa disebabkan oleh dua hal, pertama karena faktor internal dari organisasi itu sendiri atau kedua karena pengaruh eksternal atau hal luar selain organisasi. Jika dijabarkan lebih detail maka hambatan ini mengacu pada beberapa poin berikut:

1. Penyaringan informasi dimodifikasi sedemikian rupa oleh manipulator sehingga informasi asli atau informasi sebenarnya tidak lagi menarik untuk disimak oleh pendengar.
2. Persepsi selektif komunikasi, dimana informasinya bisa saja sudah benar, namun menjadi berbeda makna atau tujuan sebenarnya karena adanya subjektivitas dari pemberi maupun penerima informasi.
3. Perbedaan emosi dari kedua pihak, baik emosi pemberi informasi maupun emosi penerima informasi sehingga komunikasi yang berlangsung jauh dari kesan efektif.
4. Keterbatasan bahasa, dimana kedua belah pihak tidak bisa bersatu menggunakan bahasa yang sama. Misal, orang Sunda mengatakan *atos* adalah sudah, sementara orang Jawa memahami *atos* sebagai definisi keras.
5. Pertanda nonverbal yang membuat pemberi informasi maupun penerima informasi keliru dalam menyimpulkan maksud satu sama lain.

Tidak hanya mengacu pada lima poin yang sudah disebutkan, hambatan proses komunikasi efektif juga disebabkan oleh berbagai hal. Di bawah merupakan berbagai jenis hambatan melakukan komunikasi secara efektif:

## 1. Hambatan Fisik

Hambatan fisik ini bisa mengacu pada keterbatasan yang dimiliki salah satu pihak selama melakukan komunikasi. Misal, salah seorang sedang kehabisan suara karena serak maka bunyi yang terlontar dari mulut orang tersebut otomatis kurang jelas dan dampaknya pendengaran penerima informasi juga terbatas sehingga jika tidak dipastikan ulang, besar kemungkinan terjadi miskomunikasi.

Keterbatasan fisik juga bisa dikaitkan dengan kurang sempurnanya keadaan seseorang, contoh mengalami sakit stroke yang membuat gerak anggota tubuh jadi agak sulit. Bibir yang sulit bergerak, tangan yang sulit menjelaskan ucapan merupakan contoh keterbatasan fisik yang menghambat proses komunikasi. Untuk orang-orang yang berada di dekat komunikan secara intensif tentu lebih mudah memahami maksud komunikasi dibandingkan yang baru satu atau dua kali bertemu.

## 2. Hambatan Psikologis

Hambatan psikologis lebih kepada bagaimana penerimaan masing-masing orang dalam mendapatkan informasi dari berbagai pihak. Bisa jadi informasi yang diberikan oleh komunikan tidak ada tendensi negatif, namun diterima sebagai informasi negatif oleh penerima informasi

karena memiliki latar belakang tidak suka dengan informasi bersangkutan. Komunikasi efektif bukan hanya soal menyampaikan informasi sesuai fakta, tetapi juga pandai melihat situasi apakah pemberian informasi dilakukan pada waktu tepat atau tidak.

### 3. Hambatan dalam Proses Komunikasi

Proses komunikasi akan mengalami hambatan berarti ketika adanya penerimaan dan penyampaian informasi yang bahkan pemberi informasinya saja belum memahami detail informasi tersebut. Misal, A menerima informasi dari D, namun tidak memastikan kembali kebenarannya dan A memberikan informasi ulang dari D kepada B. B akan mendapatkan informasi tidak valid yang mengubah makna asli informasi bersangkutan.

Hambatan dalam proses komunikasi yang satu ini kerap menjadi penyebab terjadinya konflik dan miskomunikasi. Sangat disayangkan ketika informasi kurang valid yang diberikan sudah tersebar luas sampai memberikan reaksi berlebihan dari banyak pihak secara massal.

### 4. Hambatan Semantik

Dalam ilmu Bahasa, semantik merupakan bagaimana cara seseorang mengucapkan istilah, kata, kalimat, dan segala hal verbal secara jelas. Ketika terdapat ketidakjelasan

pengucapan maka dalam ranah sempit maupun luas, makna yang diterima oleh penerima informasi bisa melenceng dari arti sebenarnya. Hambatan alami dari segi semantik ini bisa dicontohkan pada orang yang cadel atau memiliki keterbatasan mengucapkan satu atau dua huruf secara jelas sehingga menimbulkan kesalahpahaman.

Intonasi dan penekanan yang kurang jelas juga bisa masuk ke ranah hambatan komunikasi semantik karena dalam proses komunikasi, bukan hanya menyoal kejelasan kalimat, tetapi juga intonasi yang digunakan untuk menggambarkan emosi informasinya.

### **6.3 Perbedaan Komunikasi Formal dan Informal**

Proses komunikasi yang berlangsung antara satu orang dengan orang lainnya, termasuk komunikasi di dalam sebuah kelompok dibedakan menjadi dua, yakni komunikasi formal dan informal. Baik komunikasi formal dan informal memiliki fungsi, peran, berikut kelebihanannya tersendiri guna mendukung strategi berikut bisnis organisasi atau perusahaan. Mujito, dkk (2024: 64) merangkum perbedaan antara komunikasi formal dan informal secara lebih praktis melalui tampilan tabel, namun kami akan mencoba menjabarkan perbedaan keduanya melalui berbagai poin berikut:

### 1. Perbedaan Berdasarkan Definisinya

Komunikasi formal berlangsung berdasarkan panduan atau arahan langsung dari organisasi bersangkutan. Ada jalur resminya, dimana setiap anggota atau orang-orang yang melakukan komunikasi tidak bisa sembarangan dalam mengeluarkan pendapat dan melakukan berbagai tindakan. Berbeda dengan komunikasi informal yang sifatnya lebih spontan dan tidak terikat aturan ketat atau tidak terlalu mengikuti jalur maupun struktur yang dibuat perusahaan.

### 2. Perbedaan Berdasarkan Jalur

Berdasarkan proses komunikasinya, jalur komunikasi formal lebih terarah, lebih jelas, dan nyaris tidak pernah berubah karena mengikuti prosedur perusahaan. Berbeda dengan jalur komunikasi informal yang sifatnya lebih santai, bisa terjadi spontan di mana saja bahkan ketika Anda tidak merencanakan untuk berbicara dengan lawan bicara sekalipun sebelumnya. Obrolan saat makan siang di kantin termasuk salah satu contoh komunikasi informal yang tentunya di luar rencana.

### 3. Perbedaan Berdasarkan Bentuk

Bentuknya sama-sama bisa lisan dan tulisan, bedanya media yang digunakan untuk penyampaian kedua informasi. Untuk komunikasi formal membutuhkan ruang dan waktu

khusus, seperti rapat dalam rangka penyampaian informasi lisan dan butuh laporan serta memo untuk melakukan proses komunikasi tertulis. Hal ini sangat bertolak belakang dengan komunikasi informal yang secara lisan bisa dilakukan tanpa harus rapat atau presentasi, juga secara tulisan bisa melalui pesan singkat saja, tanpa memikirkan pembuka, isi, dan penutup.

#### 4. Perbedaan Berdasarkan Tujuan

Tujuan dari komunikasi formal adalah guna menyusun strategi, menemukan solusi, dan segala bentuk komunikasi yang diarahkan lebih ketat, artinya setiap kalimat yang keluar harus memiliki makna dan ditindak dengan serius. Lain hal dengan komunikasi informal yang bisa terjadi tanpa tujuan di awal, semua pembicaraan dapat berlangsung begitu saja mengikuti arus dan bisa saja sampai pada kesimpulan yang tidak selesai di akhir percakapan.

#### 5. Perbedaan Berdasarkan Struktur

Proses komunikasi formal sebenarnya tidak membutuhkan improvisasi sama sekali karena ada struktur jelas yang menjadi pakem, baik itu untuk komunikasi lisan dan tulisan. Biasanya seiring waktu, struktur komunikasi formal mudah dihafal dan memberikan rasa segan saat ada bagian yang terlewat. Lain dengan komunikasi informal yang

tidak mengikuti struktur apapun, baik untuk komunikasi lisan dan tulisan, spontanitas jadi prioritas utama dan improvisasi jauh lebih kaya dibandingkan komunikasi formal.

#### 6. Perbedaan Berdasarkan Kepatuhan

Bicara soal kepatuhan, orang-orang yang terlibat dalam sebuah organisasi profesional dan terikat kerjasama dipaksa tunduk patuh pada alur komunikasi yang ditetapkan dalam organisasi bersangkutan. Kepatuhan ini tidak akan ditemukan pada jenis komunikasi informal karena tidak ada sanksi atau aturan tegas bagaimana seseorang harus melakukan komunikasi. Sebagai catatan, komunikasi informal biasanya hanya bisa dilakukan oleh orang yang sudah saling kenal.

#### 7. Perbedaan Berdasarkan Konten

Konten yang dibahas dalam komunikasi formal tidak jauh dari seputar profesionalisme, seperti halnya tugas kerja, urusan bisnis, keluhan pelanggan, dan lainnya. Sementara konten dalam komunikasi informal tidak mengacu pada situasi apapun, semua mengalir sesuai situasi dan kondisi serta suasana hati setiap orang dalam proses komunikasi tersebut.

## 8. Perbedaan Berdasarkan Kecepatan Penyampaian

Kecepatan penyampaian komunikasi formal bisa dibayangkan jauh lebih lambat dibandingkan komunikasi informal. Hal tersebut dipicu oleh banyaknya prosedur atau tahapan yang harus dilalui untuk menghadirkan komunikasi formal. Anda tidak akan menemukan waktu terlalu lama untuk kecepatan penyampaian di ranah komunikasi informal. Terkadang kecepatan penyampaian informasi ini membutuhkan pemeriksaan ulang untuk memastikan bahwa informasinya akurat.

## 9. Perbedaan Berdasarkan Tingkat Resmi

Tidak perlu diragukan lagi bahwa tingkat keresmian sebuah informasi tentunya didominasi oleh alur komunikasi formal. Banyaknya prosedur yang harus dilalui menjadikan komunikasi formal sebagai sesuatu yang lebih serius. Lain hal dengan komunikasi informal yang dari namanya saja sudah jauh dari definisi resmi. Suasana komunikasi di kantin, rumah, jalanan, bus, dan sebagainya membuktikan tidak ada situasi resmi sama sekali dalam komunikasi informal.

## 10. Perbedaan Berdasarkan Pengaruh Terhadap Hubungan

Perbedaan terakhir yang dapat dilihat dari komunikasi formal dan informal adalah hubungan antara orang-orang yang tergabung dalam proses komunikasi tersebut.

Komunikasi formal membentuk hubungan profesional antara sesama rekan kerja, baik atasan dengan bawahan atau bawah dengan bawahan. Sementara hubungan yang dibangun oleh komunikasi informal adalah hubungan yang lebih dekat secara pribadi, bisa suami dan istri, antara teman, dan lainnya.

#### **6.4 Komunikasi Antarbudaya dalam Organisasi Global**

Maznevski dalam Liliweri (2021) mengungkapkan bahwa memahami kebudayaan merupakan hal penting, baik kebudayaan itu mengacu pada satu negara atau kebudayaan yang dimiliki oleh sekelompok orang dari lintas negara. Dari berbagai jenis kebudayaan dapat dipelajari manajemen kelompok yang baik. Budaya merupakan salah satu unsur yang melekat pada setiap orang, sesuai dengan tempat dimana masing-masing dilahirkan dan dibesarkan. Budaya bukan sesuatu yang lebih banyak dipelajari, namun lebih banyak dihadapi secara sadar atau tidak sadar.

Budaya termasuk salah satu hal sensitif, dimana ketika kebudayaan seseorang atau sebuah kelompok mengalami benturan dengan kebudayaan lain maka tidak pelak akan menimbulkan konflik. Benturan budaya ini bisa diatasi melalui proses komunikasi efektif, dimana pemimpin organisasi

berperan penting untuk mengarahkan alur komunikasi antar anggota di dalam kelompoknya. Semakin terbuka dengan keberagaman budaya dari berbagai tempat maka semakin besar peluang mendapatkan kesuksesan sebagai sebuah organisasi di kancah internasional.

Deni, dkk (2024: 11) mengakui bahwa bahasa dan budaya yang berbeda di berbagai belahan dunia merupakan salah satu dari sekian banyak tantangan mengembangkan bisnis pada kancah internasional. Adaptasi produk dan layanan perusahaan di tiap negara harus disesuaikan dengan budaya dan kebiasaan di negara tersebut. Bukan tidak mungkin jika pengusaha menemukan beberapa hal yang di negara A tidak masalah bahkan sepele, namun ketika di negara B dianggap sebagai perilaku yang kurang terpuji.

Persoalan bahasa seharusnya lebih bisa ditangani dengan baik seiring sudah sejak lama Bahasa Inggris ditetapkan sebagai bahasa internasional, artinya setiap orang di berbagai negara wajib setidaknya mempelajari pemahaman dasar Bahasa Inggris. Sayangnya, fakta di lapangan masih membuktikan bahwa ada beberapa negara yang membentuk rasa cinta begitu besar kepada rakyatnya sehingga membuat rakyatnya sendiri enggan belajar Bahasa Inggris dan membuat turis yang harus menyesuaikan diri dengan negara bersangkutan.

Perbedaan budaya bisa menjadi salah satu faktor yang membuat bias makna dari komunikasi yang dilakukan. Globalisasi dan kemajuan teknologi sebenarnya merupakan sebuah bentuk perkembangan zaman dan menjadi sarana mempermudah para pebisnis mendapatkan untung lebih besar karena secara praktis dapat terhubung dengan pangsa pasar luar negeri. Sayangnya, jika tidak mampu mengelola kemampuan komunikasi efektif maka sulit untuk perusahaan apapun naik ke kancah global.

Deni, dkk (2024: 15) juga mengungkapkan fakta bahwa berhasilnya perusahaan ke kancah global mewajibkan perusahaan bersangkutan beradaptasi dengan kebudayaan yang lebih beragam. Poin penting ketika bisnis sudah berbaur dengan kancah internasional maka sepantasnya sekalipun mengikuti pasar internasional, tetapi tidak lantas lupa terhadap identitas yang melekat sebagai bagian dari sebuah negara tertentu.

## **6.5 Teknologi dan Transformasi Komunikasi Organisasi**

Setiadi dan Dharmawan (2023: 2) mengungkapkan bahwa peran komunikasi organisasi di tengah lahirnya revolusi industri 4.0 dan *society* 5.0 menempati posisi penting. Melalui perkembangan teknologi dan ramainya pemanfaatan media sosial serta berbagai bentuk teknologi komunikasi lainnya,

hubungan antaranggota dalam sebuah kelompok dapat berjalan lebih baik. Diskusi dan segala bentuk komunikasi tidak lagi selalu harus dilakukan pada ruang serta waktu terbatas karena selama ada sambungan internet stabil maka komunikasi dapat berjalan lancar.

Perkembangan teknologi komunikasi bisa memberikan peluang dan tantangan yang porsinya bisa berbeda-beda bagi setiap organisasi atau perusahaan. Porsi untung dan tantangan tersebut bergantung pada sebaik apa organisasi menempatkan diri atau beradaptasi dengan perkembangan dan perubahan zaman. Sebuah bisnis harus selalu terbuka untuk belajar dari berbagai sumber, tidak terkecuali bisnis rintisan sekalipun apabila berdasarkan situasinya terbaca bahwa suatu tindakan memberikan keuntungan bagi bisnis.

Contohnya, alamat fisik perusahaan merupakan ketentuan saklek yang menentukan kredibilitas perusahaan bersangkutan. Seiring berjalannya waktu, semakin tinggi akses masyarakat dalam menggunakan internet, perusahaan harus mulai memikirkan dan bergerak mengelola situs resmi perusahaan, dimana melalui media digital tersebut perusahaan bisa membentuk *branding* dan melakukan berbagai jenis promosi yang membuat perusahaan maupun produk lebih dikenal luas oleh banyak orang.

Situsnya harus dibuat responsif, terdapat jalan pintas menuju berbagai sarana komunikasi, paling umum adalah WhatsApp. Apalagi jika bisnis yang dibentuk merupakan perusahaan jasa, sebaiknya media komunikasi antara klien dengan penyedia jasa dibuat sepraktis mungkin melalui penerapan ikon WhatsApp di bagian kanan atau kiri bawah situs perusahaan. Ketika pembaca menemukan situs sebuah perusahaan jasa dan tertarik untuk bertanya atau melakukan konsultasi serius maka solusinya tinggal klik ikon WhatsApp dan komunikasi sudah langsung bisa dilakukan.

Teknologi dapat menjadi salah satu faktor yang sangat membantu kemajuan bisnis, namun ketika tidak bisa dikelola dengan baik, seperti kekurangan SDM untuk mengelola situs, media sosial, bahkan WhatsApp maka perkembangan teknologi komunikasi tersebut tidak akan begitu terasa dampaknya. Koordinasi menjadi lebih mudah berkat perkembangan teknologi, bukan hanya komunikasi dari internal perusahaan kepada klien, melainkan juga komunikasi antara pegawai di dalam organisasi atau perusahaan bersangkutan. Tidak terkecuali komunikasi vertikal antara atasan dengan bawahan.

# **BAB VII KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI**

## **7.1 Teori Kepemimpinan: Klasik dan Kontemporer**

Raymond, dkk (2024: 219) menyebutkan bahwa teori kepemimpinan klasik maupun kontemporer terbagi atas beberapa jenis. Dimulai dari teori kepemimpinan klasik, dibagi menjadi setidaknya dua hal, yakni teori sifat dan teori perilaku. Teori sifat bermakna setiap pemimpin memiliki kepribadian naluriah yang membuat setiap tindakannya otomatis memberikan ruang Ia sebagai seorang pemimpin. Sementara teori perilaku adalah tingkah laku pemimpin, dimana semua itu dapat terus dikembangkan ke arah lebih baik.

Raymond juga mengungkapkan bahwa teori kontemporer tidak ubahnya seperti teori klasik, yakni terbagi menjadi dua jenis. Adapun kedua jenis teori kontemporer tersebut adalah teori kontingensi dan teori transformasional serta transaksional. Dalam teori kontingensi, kepemimpinan setiap orang bergantung pada situasi dan kondisi tertentu, setiap sifat kepemimpinan harus memiliki konteks khusus. Sementara teori transformasional dan transaksional adalah memfokuskan pada

inspirasi dan perubahan, teori ini lekat dengan penghargaan atas prestasi atau pencapaian seseorang.

Sifat dalam teori klasik diyakini sebagai bawaan sejak kecil, dibentuk dalam waktu yang tidak sebentar, dan cenderung sulit berubah karena sudah melekat pada seseorang. Sementara perilaku lebih mudah beradaptasi dengan situasi dan kondisi, memiliki karakter lebih terbuka, dan senantiasa mau belajar mengembangkan diri. Teori perilaku dapat dikuatkan secara praktik dengan ikut serta di berbagai pelatihan kepemimpinan. Semakin banyak ilmu didapatkan, semakin luas dan luwes seorang pemimpin mengambil sikap.

Berdasarkan teori transaksional atau transformasional dalam teori kontemporer, penghargaan menjadi salah satu hal penting dalam menjalankan kepemimpinan. Pemberian penghargaan tersebut didasarkan pada pencapaian setiap orang, semakin bagus kinerjanya maka semakin besar peluang penghargaan yang diberikan. Sebaliknya, orang yang tidak bekerja dengan baik akan mendapatkan kemunduran atau bahkan *punishment* yang tujuannya untuk menjadi penyemangat agar bisa menjalankan kinerja lebih baik lagi.

Sampe, dkk (2024: 164-165) mengungkap dua teori berbeda dalam teori klasik, yakni teori manajemen ilmiah dan teori kebijakan administrasi. Teori manajemen ilmiah adalah

peranan pemimpin sebagai seorang pengatur yang tugasnya mengatur dan melaksanakan berbagai tindakan untuk keperluan organisasi atau kelompok. Sementara yang dimaksud dengan teori kebijakan administrasi merupakan ditunjuknya seorang manajer untuk memimpin tim dan melakukan berbagai tindakan, seperti koordinasi, pengawasan, perencanaan, dan pengendalian.

Untuk jenis teori kontemporer, Sampe, dkk juga mengungkapkan hal sama dengan Raymond, terdapat dua jenis di dalamnya, yakni transformasi dan kontingensi. Klasik merupakan teori lama yang menjadi jalan untuk mendapatkan pemikiran-pemikiran lebih berkembang. Baik klasik maupun kontemporer dapat diterapkan untuk mengaji perilaku kepemimpinan dalam organisasi saat ini.

Rifdan, dkk (2024: 39) menyebutkan bahwa kontingensi masuk ke dalam salah satu jenis teori klasik dan mengadaptasi pendapat Fiedler tentang kepemimpinan yang bisa diukur berdasarkan situasinya. Adapun tiga situasi yang relevan dengan sebuah kepemimpinan berdasarkan kontingensi adalah:

1. Hubungan antara pemimpin dengan anggota yang baik bisa membangun suasana kerja yang kondusif.
2. Struktur tugas, dimana setiap orang diberikan posisi jelas dengan tugas dan tanggung jawabnya.

3. Posisi formal pemimpin di dalam perusahaan yang tercantum melalui struktur jelas sehingga pembagian batas tugas berikut tanggung jawabnya juga terarah.

Pada dasarnya teori yang terus berkembang berguna untuk membuat para pemimpin semakin banyak belajar sesuai kebutuhan zaman. Pemimpin yang baik bukan hanya pemimpin yang mau belajar tekun terkait kepemimpinan, namun pemimpin yang baik adalah pemimpin yang menerapkan wawasannya pada situasi dan kondisi paling tepat untuk semua anggota dalam organisasi pimpinannya.

## **7.2 Gaya Kepemimpinan: Autokratik, Demokratik, dan Laissez-Faire**

Gaya kepemimpinan dalam setiap organisasi berbeda, bergantung pada tujuan dibentuknya organisasi bersangkutan. Ada gaya kepemimpinan yang mengharuskan seseorang bersifat super mengatur atau autokratik, ada juga kepemimpinan yang sifatnya mendengarkan pendapat setiap anggota atau demokratik dan gaya kepemimpinan Laissez-Faire. Guna memahami ketiganya dengan baik, berikut penjabaran yang lengkap:

## 1. Gaya Kepemimpinan Autokratik

Gaya kepemimpinan autokratik memfokuskan perintah dan pengambilan keputusan hanya pada pemimpin. Tidak ada ruang bagi anggota kelompok untuk memberikan saran atau menuangkan ide sama sekali. Sifat pemimpin autokratik cenderung tidak menerima bantahan, apapun yang diperintahkan olehnya wajib dipatuhi oleh semua pihak. Sayangnya, gaya kepemimpinan seperti ini di era modern sudah dicap buruk karena anggota jadi tidak memiliki hak dalam penyampaian pendapat yang bisa saja lebih baik.

Pemimpin autokratik tidak segan memberikan sanksi dan hukuman apapun kepada anggota di dalam kelompoknya yang tidak patuh terhadap perintah pimpinan. Pimpinan bisa memutuskan segala sesuatu kapan saja dan tidak membutuhkan perasaan keberatan dari anggotanya. Jika gaya kepemimpinan autokratik diterapkan dalam kehidupan modern, sudah pasti banyak diprotes dan pemimpin bersangkutan sulit mendapatkan loyalitas dari anggota sebab kedekatan personal kurang terjaga.

Tidak dapat dimungkiri bahwa gaya kepemimpinan autokratik di beberapa kesempatan sangat dibutuhkan untuk memberikan keputusan darurat, seperti dalam situasi terdesak. Jika pemimpin tidak memiliki insting dan ketegasan

yang tepat dalam menentukan keputusan maka dampaknya akan dirasakan semua anggota dalam jangka pendek dan panjang. Contoh nyata kepemimpinan autokratik ada di negara komunis dan dilakukan oleh raja-raja di masa lampau yang masih berlaku juga di beberapa negara dengan sistem kerajaan seperti saat ini.

## 2. Gaya Kepemimpinan Demokratik

Darmaesti, dkk (2023: 24-25) mengutarakan bahwa kepemimpinan demokratik bertolak belakang dengan kepemimpinan autokratik. Demokratik merangkul semua pihak untuk memberikan suara maupun idenya di dalam kelompok, termasuk anggota dengan jabatan paling rendah sekalipun. Sistem kepemimpinan demokratik tidak memusatkan pengambilan keputusan pada pemimpin, namun menyaring berbagai pendapat dan pemikiran anggota melalui ruang bernama diskusi, baik dilakukan secara langsung atau tidak.

Sistem kepemimpinan demokratik agaknya lebih tepat dibandingkan autokratik untuk mengelola SDM zaman sekarang yang sudah lebih bisa memberikan pendapat secara terbuka. Prinsip demokratik biasanya mengembalikan segala sesuatu yang berasal dari anggota, kepada anggota, dan untuk anggota. Tantangannya adalah akan ada banyak ide dan

pendapat yang sangat mungkin berbeda dalam masa kepemimpinan demokratik, pemimpin tetap harus bersikap dominan untuk menentukan keputusan terbaik dari banyaknya pemikiran tersebut.

Pemimpin yang memberikan gaya kepemimpinan autokratik atau demokratik sama-sama wajib memberikan sikap tegas, mendominasi dengan porsinya masing-masing, dan harus bisa dihormati oleh semua anggota. Terlepas dari sedekat dan sesantai apapun pemimpin dengan anggota di luar profesionalisme kerja, jika sudah dalam ranah pekerjaan maka wajib menempatkan pemimpin beberapa kali di atas anak tangga para anggotanya agar suara pemimpin tersebut dapat diikuti dan tetap dianggap sebagai perintah sekalipun ada jajak pendapat.

### 3. Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Gaya kepemimpinan *Laissez-Faire* dapat disebut sebagai gaya kepemimpinan yang gagal dan buruk serta tidak untuk dicontoh bagi organisasi dengan tujuan ingin maju dan lebih baik. Pemimpin dalam gaya *Laissez-Faire* hadir bukan karena kompetensinya, melainkan karena sebuah proses curang untuk dapat menempati posisi bersangkutan, contohnya melakukan suap dan tidak mencurangi lawan lainnya. Tipe pemimpin seperti ini hanya hadir sebagai

simbol, tidak ada kinerja nyata sehingga sulit bagi anggota menghormati pemimpin *Laissez-Faire*.

Pemimpin *Laissez-Faire* sama sekali tidak turun untuk mengarahkan bahkan beradaptasi dengan anggota, tidak ada pekerjaan apapun yang dilakukan, padahal tanggung jawab dan beratnya seharusnya sama dengan dua gaya kepemimpinan lainnya. Tidak heran jika pemimpin *Laissez-Faire* pada akhirnya tidak terlibat sama sekali dalam pekerjaan, tidak berinteraksi sama sekali dengan anggota, dan tidak memahami tanggung jawab yang menempel pada dirinya karena saat pertama kali naik menjadi pimpinan, jalan yang ditempuh adalah jalan kotor.

### **7.3 Kepemimpinan Situasional dan Kontingensi**

Fiedler dalam Gultom (2024: 13) mengungkapkan bahwa teori kepemimpinan situasional sama dengan teori kepemimpinan kontingensi, keduanya berjalan sesuai dengan situasi dan kondisi di lapangan. Teori situasional atau kontingensi terbentuk berdasarkan tiga hal, yakni pemimpin, pengikut, dan situasi di dalam organisasinya. Salah satu faktor besar yang memengaruhi situasi dan sikap para anggota dalam organisasi adalah bagaimana seorang pemimpin melakukan

kepemimpinannya atau gaya kepemimpinan apa yang diterapkan.

Lelyana (2023: 12-13) mengutip pandangan Hersey dan Blanchard yang menegaskan bahwa kepemimpinan harus disesuaikan selalu dengan kebutuhan di setiap situasi dan kondisinya. Dalam penerapan teori kepemimpinan situasional, terdapat setidaknya lima prinsip yang harus dipahami, seperti:

#### 1. Gaya Kepemimpinan Adaptif

Adaptif artinya mampu menyesuaikan diri dengan segala kondisi dan situasi di dalam organisasi kapanpun dan dimanapun. Pemimpin yang adaptif merupakan pemimpin profesional yang secara cepat serta tepat dapat mendelegasikan tugas kepada SDM kompeten. Dalam menjalankan sebuah organisasi, terkadang sekalipun sudah dibentuk rancangan sedemikian rupa, pada pelaksanaannya masih mungkin ditemui fakta tidak sesuai rencana. Ketika pemimpin mampu membaca situasi dengan baik maka permasalahan tidak akan berlarut-larut.

#### 2. Tingkat Kematangan

Tingkat kematangan salah satunya ditentukan oleh waktu yang dihabiskan masing-masing orang di dalam bidang atau di dalam organisasi yang ditekuninya. Semakin lama waktu mengenal dan menjalankan tugas sebagai

anggota maupun pengurus organisasi maka semakin matang setiap keputusan yang diambil. Berdasarkan tingkat kematangan ini, lebih mudah bagi seorang pemimpin mencari dan menentukan keputusan terbaik dalam menjalankan organisasi.

### 3. Orientasi Tugas dan Hubungan

Dalam sebuah organisasi, lumrahnya setiap orang diberikan tugas dan tanggung jawab secara jelas sejak awal. Tugas dan tanggung jawab detail ini berguna sebagai panduan bagi setiap orang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Anggota organisasi yang sudah menerima tugasnya masing-masing tidak selalu bisa bekerja sendirian sehingga dibutuhkan kolaborasi, kerjasama, dan pekerjaan tim lainnya yang berkaitan erat dengan hubungan di dalam kelompok. Semakin kompak para anggota melakukan tugas maka semakin tepat tujuan dicapai.

### 4. Gaya Kepemimpinan dengan Tingkat Kematangan

Tingkat kematangan seorang pemimpin memengaruhi gaya kepemimpinan yang diberikan kepada seluruh anggota kelompok. Bicara soal gaya kepemimpinan klasik yang cenderung menitikberatkan keputusan sepenuhnya kepada pemimpin rasanya terlalu kuno untuk zaman sekarang. Usia tidak menentukan tingkat kematangan sebagai pemimpin

karena pemimpin yang baik adalah pemimpin yang senantiasa selalu mau belajar dan terbuka terhadap segala kemungkinan yang lebih baik dari warisan leluhur.

#### 5. Pendekatan Perkembangan

Pemimpin bertugas sebagai kepala, bukan sekadar menggerakkan SDM untuk mencapai tujuan perusahaan, tetapi juga memberikan ruang bagi SDM potensial mendapatkan posisi lebih menjanjikan. Pemimpin modern dan cerdas harus memahami bahwa anggota adalah aset berharga dalam organisasi yang harus diperlakukan dengan sebaik mungkin. Memberikan penghargaan dan hukuman merupakan dua hal bertolak belakang yang harapannya memberikan tujuan satu, yakni memotivasi para anggota untuk memberikan kinerja lebih baik.

### **7.4 Kepemimpinan Transformasional vs. Transaksional**

Armansyah (2022: 34) menekankan bahwa kepemimpinan transaksional mementingkan hubungan antara pemimpin dengan pengikutnya. Diantara keduanya terdapat kontrak yang berisi pemberian untung bagi kedua belah pihak. Dari kontrak tersebut, seorang pemimpin wajib memberikan penghargaan kepada pengikut yang berdasarkan kriteria

memenuhi dan pantas mendapatkan penghargaan atau pengakuan berupa pujian maupun memperoleh hadiah.

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan sebuah cara memimpin kelompok untuk memberikan motivasi dalam memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Adanya penghargaan menjadi salah satu tujuan yang seharusnya ingin dicapai oleh masing-masing orang sehingga lebih produktif, maksimal, dan loyal dalam menjalankan pekerjaannya. Jika ada satu orang yang bisa melampaui target dan berhasil mendapatkan penghargaan maka akan lebih semangat lagi karyawan-karyawan lain memberikan hasil terbaik di masa kemudian.

Dalam bukunya, Armansyah tidak membedakan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional, keduanya seolah sama karena sifatnya adalah pengaruh dari atasan kepada bawahan agar melakukan dan tidak melakukan sesuatu. Bujukan tersebut berakhir pada pemberian penghargaan atau pengakuan, baik berupa pujian atau berbagai hal lainnya. Iming-iming penghargaan dari pimpinan diharapkan dapat menjadi motivasi bagi seluruh anggota organisasi, dalam hal ini katakan saja perusahaan dalam peningkatan kinerja.

Melalui gaya kepemimpinan seperti ini sebenarnya organisasi melalui pemimpin sedang melibatkan semua anggota

dalam operasional organisasi itu sendiri. Anggota akan merasa lebih dihargai kerja kerasnya ketika terbukti mampu melewati standar terbaik dan mengalahkan para anggota lainnya. Hadiah berupa pujian maupun berbagai bentuk materi dari perusahaan sebagai sebuah organisasi merupakan tambahan bonus karena sebenarnya apresiasi perusahaan terhadap karyawan sudah menjadi hadiah terbaik.

Sistem kepemimpinan seperti ini dapat menjadi jalan bagi atasan yang belum terlalu mengenal dan tidak begitu dekat dengan karyawannya untuk lebih dekat secara personal. Misalkan pemberian apresiasi dilakukan sambil mengadakan acara sederhana, dimana penyerahan hadiah diberikan langsung oleh pemimpin maka ada kesempatan dan alasan tepat bagi keduanya, baik pemimpin dan anggota terpilih untuk melakukan interaksi. Sedikit banyaknya pemimpin dapat membangun citra baik dari penyelenggaraan acara pemberian apresiasi tersebut.

Sagala (2018: 224) mengungkapkan bahwa peningkatan kualitas layanan organisasi memerlukan kepemimpinan yang penuh energi, terampil, kompeten, serta mampu mentransformasikan organisasi berikut membawanya pada jalur lebih baru menjadi lebih produktif berikut lebih kompetitif. Kepemimpinan transformasional dipercayai sebagai sistem kepemimpinan yang bisa memberikan perubahan bagi

organisasi ke arah lebih baik dan lebih berkualitas serta lebih menjamin kesejahteraan bagi seluruh anggotanya.

Kepemimpinan transaksional adalah gambaran sebuah pertukaran bagi masing-masing pihak dalam organisasi bersangkutan, dimana pertukaran tersebut memberikan keuntungan bagi semua pihak. Pemimpin yang mampu mempelajari dan menerapkan transformasi serta transaksi dengan baik untuk menjalankan organisasi akan sangat menuai kepuasan dari berbagai pihak. Kepuasan seluruh bagian internal maupun eksternal organisasi menjadi modal untuk memberikan penilaian baik dan buruk, bukan hanya untuk pemimpinnya, tetapi bagi organisasinya.

## **7.5 Kepemimpinan di Era Digital: Tantangan dan Peluang**

Heryana, dkk (2023: 133-136) menjabarkan peluang berikut tantangan dari sudut pandang seragam. Lebih detailnya bisa simak penjelasan di bawah ini:

### **1. Dinamika Perubahan Teknologi**

Dinamika perubahan teknologi di zaman modern seperti sekarang sudah sangat cepat dan canggih, seperti beberapa contohnya keterlibatan AI dan VR dalam dunia bisnis. Perubahan ini sebenarnya memberikan keuntungan

besar bagi perusahaan karena bisa secara otomatis mengendalikan anggota yang tersebar di berbagai daerah. Tantangannya adalah perusahaan harus mempersiapkan wawasan, tenaga kerja, dan cara menanggulangi permasalahan serius yang mungkin terjadi, seperti kasus peretasan dan pencurian data.

Tantangan tersebut tidak seimbang jika tidak disandingkan dengan peluang karena dengan adanya perkembangan teknologi lebih mudah bagi perusahaan melakukan otomatisasi operasional bisnis. Contoh, hubungan dengan pelanggan menjadi semakin mudah dengan adanya chatbot atau jalan pintas ke ruang obrolan WhatsApp bersama Admin. Lebih mudah juga bagi perusahaan sebagai organisasi menghimpun data kepuasan pelanggan dan menilai kinerja masing-masing pegawai secara eksplisit, praktis, serta diharapkan lebih akurat.

## 2. Adaptasi dalam Lingkungan Bisnis

Bergabung dengan dunia bisnis digital, mau tidak mau bergabung dengan regulasi global yang bisa dengan cepat berubah ke arah lebih baik atau sebaliknya. Ketika terdapat isu global yang membuat bisnis menjadi goyah, perusahaan atau organisasi bersangkutan wajib memiliki alibi atau penyelesaian yang dapat membuat konsumen dan pekerja

tenang. Contoh, isu obat batuk cair kurang baik untuk anak dapat memberikan keresahan serius bagi perusahaan yang memproduksi obat cair berkualitas bagus. Pembuktian kuat dapat menjadi senjata untuk terlepas dari isu tersebut.

Memasuki ranah bisnis global artinya bukan hanya siap dengan segala peluang, namun juga siap menghadapi berbagai tantangan. Tidak terlepas dari tantangannya, peluang beradaptasi dengan lingkungan bisnis global adalah pemimpin bisa lebih meluaskan langkahnya dalam mengambil keputusan dan memiliki lebih banyak pilihan serta kekuatan untuk melaksanakan penyelesaian terbaik bagi perusahaan. Harapannya ketika pemimpin mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis digital maka lebih mudah menyebarkan keputusan dan pengaruh.

### 3. Keterampilan Kepemimpinan era Digital

Tiga hal saja yang menjadi tantangan untuk pemimpin di era digital, yakni kemampuan mengoperasikan teknologi dengan baik, kemampuan mengendalikan organisasi dari jarak jauh, dan kemampuan melakukan komunikasi efektif. Tiga hal ini saja akan menemukan banyak rintangan, terutama konsistensi serta loyalitas anggota yang tidak pernah bertemu secara langsung terhadap organisasi yang diikutinya. Perusahaan yang merekrut karyawan *hybrid* sudah

bukan hal aneh, namun perusahaan yang pemimpinnya tidak mampu mengelola karyawan *hybrid* dengan baik akan mudah dirugikan dalam skala besar maupun kecil.

Pemimpin yang secara terbuka mau dan mampu belajar berikut beradaptasi dengan kemajuan zaman harus menularkan semangat tersebut kepada para bawahannya. Dengan penyebarluasan kompetensi secara merata maka lebih mudah untuk menciptakan suasana perusahaan yang siap bersaing di era digital dan mampu bertahan di segala zaman nantinya.

# BAB VIII KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM ORGANISASI

## 8.1 Definisi Kekuasaan dan Sumbernya dalam Organisasi

Robbins dan Judge dalam Faizal (2023: 75-76) menyebutkan terdapat dua sumber kekuasaan berdasarkan hubungan antarindividu. Dua sumber kekuasaan tersebut adalah kekuasaan formal dan informal yang apabila dijabarkan maka menghasilkan penjelasan sebagai berikut:

### 1. Kekuasaan Formal

Kekuasaan formal didasarkan pada posisi setiap orang dalam organisasi, titik beratnya terdapat pada posisi seorang pemimpin. Kekuasaan formal berasal dari kemampuan untuk memaksa atau mengarahkan banyak orang melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu. Seorang pemimpin dipastikan memiliki kekuatan untuk memberikan arahan dalam aturan lisan dan tertulis dengan maksud untuk mengatur anggota organisasinya secara lebih rapi.

Anggota cenderung akan takut melakukan segala tindakan yang menyimpang dari aturan karena terdapat berbagai sanksi di belakangnya. Misal, sanksi yang dikenakan

adalah teguran, pemberian surat peringatan, sampai pemecatan sepihak. Pekerja yang masih merasa butuh dengan imbalan atau gaji dan posisi menjanjikan di perusahaan tentu akan lebih berhati-hati terhadap segala tindakan agar tidak terkena berbagai tingkatan sanksi.

Kemampuan untuk memberikan imbalan termasuk ke dalam jenis kekuasaan formal, dimana kebijakan yang diambil oleh atasan bukan hanya tertuang dalam aturan tanpa timbal balik. Pemimpin yang memberikan imbalan, seperti kenaikan gaji, pemberian bonus, sampai promosi jabatan sama dengan sedang mempertahankan karyawan potensial untuk perusahaan. Pemberian imbalan kepada karyawan berprestasi ini juga sebagai bentuk motivasi terhadap karyawan lain yang memiliki kinerja sedang-sedang saja.

## 2. Kekuasaan Informal

Kekuasaan informal merupakan senjata yang dimiliki para pejabat dalam sebuah struktur organisasi atau kepengurusan perusahaan. Jenis pemimpin seperti ini juga memiliki pengaruh penting bagi penentuan dan perjalanan sebuah keputusan. Dalam kekuasaan informal terdapat kekuasaan personal dimana sifatnya unik sebab berasal dari karakteristik setiap individu berbeda. Kekuasaan formal

terbagi menjadi setidaknya dua poin, yakni kekuasaan karena ahli dan kekuasaan karena menjadi contoh.

Dalam kekuasaan karena ahli, seseorang dianggap sebagai panutan sebab dapat dibuktikan memiliki keahlian atau kompetensi khusus. Misal, seorang ahli di bidang kesehatan seyogyanya dapat menjadi pimpinan dalam organisasi kesehatan. Keahlian dalam bidang kesehatan tentunya dapat membantu operasional organisasi lebih lancar, baik secara teori maupun praktik. Namun, pemimpin yang baik bukan hanya harus menguasai bidang tertentu, namun juga memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat.

Kepemimpinan karena contoh atau figur dapat ditemukan ketika seseorang dianggap sebagai panutan sebab kepribadiannya dianggap mampu memengaruhi banyak orang. Segala tindakan figur yang dicontoh lebih mudah menarik massa dan akhirnya bisa membuat keputusan organisasi lebih cepat diterima secara luas. Untuk membangun kekuasaan karena figur ini tidak mudah karena apapun yang dilakukan figur akan menjadi pusat perhatian banyak orang.

Gareth Morgan dalam Faizal (2023: 77) juga turut menyumbangkan pemikirannya terhadap sumber

kepemimpinan. Menurut Morgan, sumber kekuasaan dalam sebuah organisasi dapat dilihat dari beberapa poin berikut:

1. Terdapat otoritas formal.
2. Adanya pengendalian sumber daya langka.
3. Penggunaan struktur aturan berikut kebijakan dalam organisasi.
4. Pengendalian terhadap proses pengambilan keputusan.
5. Kendali terhadap informasi dan pengetahuan.
6. Pengendalian terhadap batasan dalam sebuah organisasi.
7. Pengendalian terhadap pemanfaatan teknologi untuk kelancaran organisasi.
8. Analisis interpersonal jaringan serta kendali atas berjalannya organisasi informal.
9. Simbolisme dan manajemen makna organisasi.
10. Gender berikut manajemen hubungan yang berbasis gender.
11. Berbagai faktor struktural yang memengaruhi berbagai tahapan dalam bertindak.
12. Kekuasaan pemimpin.

Seorang pemimpin bisa dikatakan efektif dan tepat ketika bisa diterima oleh seluruh anggota organisasi dan terbukti memberikan kemajuan bagi organisasi bersangkutan. Keuntungan yang diberikan pemimpin terbaik seharusnya bisa

dilanjutkan oleh kepemimpinan berikutnya dan memberikan dampak positif dalam jangka waktu panjang.

## **8.2 Taktik dan Strategi Politik dalam Organisasi**

Berdasarkan informasi yang dihimpun dari Kaswan (2021: 95) peran politik dalam sebuah organisasi erat kaitannya dengan taktik atau strategi yang digunakan guna memperoleh kekuasaan. Politik yang terjadi dalam sebuah organisasi bisnis atau katakan saja kantor memecah dirinya sebagai musuh dari dalam, bukan musuh dari luar. Politik kantor menghasilkan beberapa hal, seperti proses penahanan informasi, pertengkaran, upaya membaca “pencuri”, bekerja dengan agenda yang terselubung, persaingan antar departemen, membicarakan karyawan yang tidak ada, dan melakukan berbagai pertemuan.

Jika dilihat dari pendapat Kaswan maka definisi politik dalam organisasi, dalam hal ini sebut saja perusahaan identik dengan kesan negatif, seolah menghalalkan segala cara untuk mendapatkan jabatan atau posisi yang bagus. Sayangnya, berbagai hal tersebut benar adanya terjadi sedikit banyaknya pada lingkungan kerja sungguhan. Mustahil seseorang yang sedang tidak berada dalam suatu lingkungan tidak dibicarakan,

terlebih jika orang bersangkutan baru saja melakukan sesuatu yang cukup kontroversi.

Keinginan menempati posisi terbaik sepertinya sifat naluriah manusia, namun bagaimana keinginan dan upaya mendapatkan keinginan tersebut dikembalikan kepada masing-masing orang. Ada yang memilih jalan lurus dengan mengembangkan diri sebaik mungkin dan memantaskan kompetensi menempati promosi jabatan yang ditawarkan, ada juga yang menempuh jalan negosiasi terselubung, mencari perhatian atasan, dan berbagai tindakan kurang elok lainnya.

Jamaluddin (2023: 10) mengungkapkan bahwa pengetahuan politik merupakan salah satu faktor yang memengaruhi sikap seseorang dalam organisasi. Kontribusi yang dihasilkan dari pemahaman politik adalah kemampuan membaca dan menangani konflik, kemampuan menjalankan politik di dalam organisasi, dan memiliki kekuatan yang berguna untuk diri sendiri maupun semua anggota dalam organisasi yang diikuti. Pengetahuan politik akan menjadi bagian dari sistem organisasi bersama dengan pengetahuan lainnya, seperti Sosiologi dan Antropologi.

Sistem organisasi yang dibangun berdasarkan salah satunya pengetahuan politik dapat dijadikan penilaian perilaku organisasi oleh seluruh bagian atau anggota di dalam organisasi

bersangkutan. Latar belakang setiap orang memengaruhi bagaimana penerapan strategi atau taktik dalam mendapatkan sesuatu yang diinginkan dalam sebuah organisasi. Jika konteksnya politik maka agaknya terlalu sulit mendefinisikan baik dan buruk karena sesuatu yang buruk menurut pandangan norma bisa dialihkan sebagai strategi mencapai tujuan.

Politik bersatu dengan Sosiologi dan Antropologi dalam membentuk sistem organisasi karena ketiganya menitikberatkan fokus pada perilaku manusia atau anggota di dalam kelompok. Semuanya didasarkan pada latar belakang, dimana masyarakat yang terbiasa dengan lingkungan keras akan lebih tegas dalam bertindak dan seyogyanya lebih siap menerima konsekuensi dari segala sesuatu yang dikerjakan. Dilihat dari Antropologi maka ada sekiranya beberapa nilai yang dianggap sakral oleh kalangan tertentu, tetapi tidak oleh kalangan lain.

Politik sebenarnya merupakan sesuatu yang diterapkan semua orang tanpa terkecuali setiap hari, baik atas nama organisasi atau atas nama pribadi. Sederhananya sebuah tindakan politik bertujuan untuk membuat seseorang merasa lebih nyaman, lebih baik, dan lebih menguntungkan. Demi mencapai posisi tersebut, setiap orang akan menerapkan taktik atau strategi khusus yang dianggap lebih efisien dan memberikan hasil lebih maksimal.

Politik tidak hanya terjadi dalam lingkup pemerintahan, namun juga dalam lingkup profesional kerja. Terlebih, hubungan bisnis adalah hubungan bukan personal, sekalipun perusahaan menciptakan suasana kekeluargaan dalam situasi kerja. Pada dasarnya hubungan antara pegawai dengan perusahaan adalah hubungan kontrak yang bisa berakhir kapan saja sesuai kesepakatan di awal. Loyalitas karyawan seyogyanya tidak sepenuhnya didasari oleh kesediaan penuh tanpa pamrih karena loyalitas ini bisa hadir hanya jika perusahaan mampu memberikan imbalan setimpal atas kerja keras karyawan.

### **8.3 Dampak Kekuasaan dan Politik pada Dinamika Organisasi**

Kekuasaan dan politik merupakan hal lumrah dalam sebuah organisasi yang dapat memengaruhi dinamika di dalam organisasi itu sendiri. Politik dalam organisasi bisa memberikan pengaruh positif maupun negatif, bergantung pada bagaimana setiap anggota menyikapinya. Avianti, dkk (2024: 98-100) menyebutkan terdapat beberapa dampak umum dari penerapan politik organisasi, diantaranya:

#### **1. Efektivitas Organisasi Meningkat**

Politik pada dasarnya tidak selalu buruk dan tidak sepenuhnya memberikan kesan negatif karena ketika politik

dikendalikan oleh pemimpin yang tepat, niscaya lebih mudah untuk organisasi mencapai tujuan utama. Politik yang dipangku oleh pemimpin tepat dapat mengarahkan organisasi ke arah lebih baik, melakukan kerjasama secara menguntungkan semua pihak, membentuk aliansi yang kuat, serta memberikan perubahan lebih baik kepada semua pihak.

Musuh utama dalam menjalankan kepemimpinan yang tidak terlepas dari faktor politik adalah hawa nafsu. Pemimpin yang baik akan menyadari betapa pentingnya pengamalan sumpah yang diambil di awal jabatan sehingga segala tindakan diprioritaskan untuk kepentingan kelompok. Efektivitas organisasi yang kian meningkat bisa dinilai dari kepuasan setiap anggota dan pencapaian nyata dari organisasi bersangkutan.

## 2. Budaya Organisasi Jadi Tidak Sehat

Terdapat tiga hal yang menyebabkan budaya di dalam organisasi menjadi tidak sehat karena keterlibatan politik, diantaranya adanya manipulasi informasi, sabotase, dan backstabbing atau pengkhianatan. Manipulasi informasi bisa dicontohkan melalui laporan tertulis yang tidak sesuai dengan fakta sebenarnya. Contoh, yang mudah dipahami adalah ketika jasa kontraktor membangun fasilitas publik dengan anggaran dana Rp1 miliar, misalnya. Total belanja

secara fakta adalah Rp500 miliar, artinya ada sisa setengahnya. Namun, karena tidak ingin merugi maka laporan keuangan dibuat sedemikian manipulatif sampai totalnya menyentuh angka Rp1 miliar.

Satu contoh manipulasi saja bisa membuat budaya organisasi menjadi hancur, kepercayaan menjadi runtuh, dan kualitas fasilitas publik yang tidak menggunakan material terbaik bisa hancur kapan saja. Pada akhirnya, budaya yang tidak sehat itu memberikan kerugian terhadap orang lain di luar organisasi, diri sendiri, dan citra organisasi bersangkutan. Ini belum termasuk pertanggungjawaban terhadap janji sakral yang diambil saat pengangkatan jabatan.

### 3. Ketidakstabilan dan Konflik

Manusia sejatinya merupakan makhluk individualis yang memiliki pemikiran, sudut pandang, dan tujuan personal berbeda. Ketika dalam sebuah organisasi, satu sama lain merasa dicurangi oleh sesama anggota dengan berbagai strategi liciknya maka mudah untuk menciptakan ketegangan atau konflik dari dalam organisasi itu sendiri. Sayangnya, konflik di dalam organisasi bisa memberikan dampak terhadap berbagai hal di luar organisasi.

Terlalu sulit menciptakan kekompakan dan kesehatan kerja apabila dari dalam organisasinya sendiri tidak stabil.

Lebih parahnya lagi adalah apabila organisasi yang dimaksud bertujuan untuk kepentingan banyak orang maka otomatis konflik di dalam organisasi bersangkutan bisa memberikan pengaruh negatif terhadap orang-orang yang seharusnya mendapatkan pelayanan terbaik, justru terkendala mendapatkan layanan tersebut sebab bagian-bagian dari organisasi tidak kompeten dalam mengelola hawa nafsunya sendiri.

#### 4. Ketidakpuasan dan Pemunduran Karyawan

Ketika label sebuah organisasi dicap buruk, belum tentu sepenuhnya orang-orang yang berada di dalam organisasi tersebut buruk atau menyepakati keputusan tidak baik dari pemimpin maupun mayoritas anggota organisasinya. Anggota yang merasa adanya penyimpangan dalam organisasi akan mengalami konflik batin yang pada akhirnya menciptakan ketidakpuasan terhadap sistem maupun kepemimpinan di dalam organisasi yang diikuti sendiri.

Dampak lebih jauhnya, anggota yang tidak bisa dan tidak mau mengikuti arus politik kotor memilih mengundurkan diri dan membiarkan organisasi berjalan dengan tidak sehat. Faktanya, terlalu sulit memang apabila ada yang berpikiran lurus di sebuah kelompok untuk

mengarahkan kelompok ke arah lebih benar, jika lebih banyak orang yang berpikiran tidak lurus di dalamnya. Lebih-lebih jika inisiasi untuk melakukan taktik kotor itu dikawal oleh pemimpin kelompoknya.

#### 5. Perubahan Organisasi yang Adaptif

Tidak semua peran politik organisasi itu buruk karena kembali lagi, jika dikawal oleh pimpinan yang tepat maka organisasi bisa melakukan adaptasi tepat terhadap kebutuhan zaman. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dapat menjadi modal untuk tetap eksis dan bertahan di segala situasi, di segala zaman dengan lebih baik. Organisasi yang berdiri dengan kokoh tidak hanya harus bisa menunjukkan eksistensinya di beberapa saat, namun harus mampu bertahan dalam jangka waktu lama.

Dampak politik organisasi ini hanya bisa terjadi apabila pemimpinnya tidak dikendalikan oleh ego dan hawa nafsu. Sesuatu yang sulit dijalankan, namun ketika pemimpin lebih takut dengan janji jabatannya maka sangat besar kemungkinan organisasi bisa terus berjalan dengan budaya yang sehat serta memuaskan untuk semua bagian di dalamnya.

## 6. Keterbukaan dan Keterlibatan

Dampak terakhir juga termasuk dampak positif karena berkat adanya politik organisasi, semua pihak dengan jabatan apapun bisa saling terbuka dan terlibat dalam operasional organisasi. Keterbukaan dan keterlibatan semua bagian organisasi dapat menjadi jalan untuk berdiskusi terkait banyak hal. Pemimpin tidak lagi menjadi sosok otoriter yang mengambil keputusan secara sepihak, namun menjadi sosok yang membaca kebutuhan serta keinginan anggota.

Politik seolah menjadi sesuatu yang lahiriah lumrah dimiliki setiap orang di berbagai konteks. Bicara soal dampak, baik dan buruk tidak terlepas dari kebijaksanaan dan kecerdasan emosional setiap orang di dalam organisasi, baik itu pemimpinnya atau anggotanya.

### **8.4 Etika dalam Penggunaan Kekuasaan dan Politik**

Suseno (2016: 10) mengungkapkan bahwa etika politik adalah tentang bagaimana seseorang bertanggung jawab atas dirinya sendiri. Politik tidak selalu menyoal peran terhadap negara atau peran seseorang sebagai warga negara, dimana negara merupakan sebuah organisasi besar. Manusia sebagai warga negara tentunya memiliki kewajiban untuk tunduk dan

patuh pada aturan di negara mereka dilahirkan, dibesarkan, dan menetap.

Aristoteles dalam Suseno pada halaman yang sama mengungkapkan bahwa warga negara yang baik berasal dari negara yang juga baik. Warga negara yang baik tidak akan terlihat baik apabila hidup di negara yang buruk. Baik dan buruk pada dasarnya merupakan dua sifat bertolak belakang, ketika warga negara baik hidup dengan aturan buruk di negara buruk maka cap yang diberikan terhadap warga negara tersebut adalah buruk. Label buruk diberikan karena warga negara yang baik sebagai individu ini hidup tidak sesuai dengan harapan negara buruk.

James (n.d.) mengungkap bahwa kekuasaan politik merupakan kontrol lembaga pemerintah dalam pengambilan keputusan. Adapun ketika melakukan pengambilan keputusan, pemerintah sebagai pemangku politik harus memperhatikan beberapa hal berikut:

1. Penghormatan terhadap HAM agar semua pihak tidak merasa dirugikan dan dianggap ada sebagai warga negara. Contoh HAM adalah kebebasan mengemukakan pendapat dan kebebasan berekspresi.
2. Keadilan, sesuatu yang singkat namun sulit diwujudkan karena adil pada setiap orang menempati porsi yang berbeda.

3. Tanggung jawab dan akuntabilitas, dimana kerja pemangku posisi politik untuk kepentingan umum wajib secara transparan membuka penuntasan tugasnya.
4. *Non-maleficence* dimana pemangku kekuasaan politik harus memastikan segala tindakan atau keputusan yang dilakukan tidak melukai orang lain.
5. Kedermawanan, sebuah upaya untuk menunjukkan bahwa setiap orang di dalam negara harus mendapatkan kesejahteraan yang sama. Membuat berbagai kalangan masyarakat bisa hidup secara layak adalah tugas pemerintah sebagai pemangku kepentingan politik negara.
6. Etika politik seyogyanya menghormati martabat satu sama lain, tidak ada pihak yang boleh merasa direndahkan atas alasan apapun.

Ditunjuk menjadi pemimpin yang memegang tanggung jawab oleh seluruh anggota tentu dibebankan juga pada harapan memberikan kesejahteraan pada organisasi bersangkutan. Pemimpin yang amanah dan sadar betul dengan tanggung jawabnya tidak akan sembarangan dalam mengambil keputusan, melainkan harus memikirkan secara matang dampak baik dan buruk apabila keputusan tersebut diambil. Beragamnya manusia menciptakan kemustahilan bahwa semua orang dapat merasa senang atas keputusan organisasi.

Pemimpin perlu menimbang antara keuntungan dengan resiko lebih besar mana, jika ditemukan keuntungan lebih besar, namun tetap terdapat resiko maka pihak-pihak yang menerima resiko harus diberikan kompensasi. Misal, pembangunan tol di Sumatera yang memperlancar mobilisasi warga Sumatera, baik pribadi maupun pebisnis harus mengorbankan sebagian lahan warga untuk pembangunan jalan tol. Pemerintah sebagai bagian teratas dari organisasi bernama negara harus memberikan kompensasi ganti untung dengan sejumlah uang yang pantas dan melunasinya dalam jangka waktu sesuai perjanjian.

## **8.5 Mengelola Politik Organisasi untuk Mencapai Keberhasilan**

Kemampuan mengelola politik kantor atau politik organisasi merupakan salah satu keterampilan yang wajib dimiliki seorang pemimpin, persis seperti kata Sundari, dkk (2022: 50). Politik bukan hanya menyoal segala sesuatu yang digunakan untuk kepentingan warga negara kepada negaranya, namun juga perilaku karyawan di perusahaan. Kemahiran seorang pemimpin menerapkan aturan, memberikan pengaruh kepada anggota untuk menepati aturan, dan sebagainya termasuk salah satu indikator keberhasilan dalam ranah politik organisasi.

Kemampuan untuk memberikan pengaruh bisa dikatakan sebagai sesuatu yang tidak mudah karena ini berhubungan dengan aspek psikologis setiap individu. Segala sesuatu yang berhubungan dengan teknis dapat dipelajari dengan teori, namun suatu hal yang berhubungan dengan psikologis membutuhkan kepekaan dan kecerdasan emosi pemimpinnya. Semakin bagus kecerdasan emosi maka semakin mudah untuk mendapatkan perhatian dari setiap anggota kelompok.

Sebuah kelompok tidak mungkin hanya terdiri atas orang-orang yang berasal dari latar belakang sama, sekalipun etnisnya sama, latar belakang keluarga bisa jadi berbeda. Perbedaan latar belakang berdasarkan berbagai aspek memengaruhi sikap yang dihadirkan di dalam kelompok. Pemimpin yang baik harus mengarahkan semua orang dengan latar belakang beragam ini memandang satu tujuan yang sama sehingga ketika memberikan aturan untuk mencapai tujuan tersebut, lebih mudah untuk mendapatkan kepatuhan dari tiap anggota.

Menjadi seorang pemimpin artinya memiliki kemampuan mengelola anggota, kemampuan yang tidak mudah dilakukan terutama oleh orang-orang yang kurang tegas. Pemimpin pada praktiknya akan dihadapkan pada berbagai situasi yang

mebutuhkan keputusan spontan. Segala sesuatu yang secara teknis tidak tertulis akan terbantu dengan intuisi pemimpin. Permasalahannya adalah jika aturan tertulis saja sulit dipatuhi anggota maka tidak menutup kemungkinan aturan lisan berupa imbauan atau keputusan spontan juga lebih sulit dipatuhi.

Hidayat (2014: 96) mengungkapkan bahwa sistem politik atau pemerintahan lumrahnya memberikan stabilitas masyarakat, memberikan izin bagi setiap orang untuk memanfaatkan waktu melakukan segala sesuatu lebih produktif, dan mengupayakan sesuatu yang menyenangkan. Orang-orang di dalam organisasi, dalam hal ini sebut saja penduduk di suatu negara akan menunjukkan kepuasan kepada pemerintah apabila peran pemerintah dinilai sesuai dengan ekspektasinya.

Sementara ketika pemerintah dinilai melakukan segala hal jauh di luar ekspektasi maka besar kemungkinan anggota merasa tidak puas dan menuntut perubahan. Sikap-sikap seperti ini bisa ditemukan juga pada organisasi skala lebih kecil, yakni perusahaan. Pekerja yang merasa puas dengan perusahaan atau pemimpin di perusahaan bersangkutan akan dengan senang hati bekerja dengan loyal. Sebaliknya, jika apresiasi perusahaan dianggap kurang pantas bagi karyawan maka besar kemungkinan karyawan memilih bekerja di perusahaan lain.

Manusia sebagai makhluk politik secara naluriah akan memilih segala hal yang menguntungkan dan menjauhi berbagai hal yang merugikan atau tidak menyenangkan. Orang-orang yang tergabung dalam sebuah kelompok akan bertahan hanya jika pemimpin bisa melakukan politisasi yang menguntungkan bagi anggota maupun bagi organisasi itu sendiri.

# **BAB IX KONFLIK DAN NEGOSIASI DALAM ORGANISASI**

## **9.1 Penyebab Utama Konflik dalam Organisasi**

Konflik atau permasalahan merupakan hal lumrah yang terjadi dalam ranah apa saja, apalagi organisasi. Organisasi terdiri atas banyak orang dari latar belakang yang sekalipun diarahkan untuk memandang persepsi baik dan buruk secara seragam, namun kondisi mental setiap orang berbeda-beda. Permasalahan pada tiap individu sebenarnya tidak termasuk ranah konflik organisasi, namun dari konflik pribadi tersebut dapat memunculkan permasalahan dalam organisasi.

Noor dan Azmi (2022: 297-298) mengungkapkan ada beberapa sebab yang dapat menimbulkan konflik. Berbagai sebab tersebut mengacu pada poin-poin berikut:

### **1. Miskomunikasi atau Miskoordinasi**

Hubungan yang baik dalam sebuah organisasi dapat berjalan apabila terbangun komunikasi efektif antara bawahan dengan atasan atau atasan dengan atasan dan

bawahan dengan atasan. Komunikasi secara vertikal dari atasan kepada bawahan lebih dominan karena untuk menjalankan sebuah organisasi, diperlukan koordinasi dan pemenuhan terkait sebuah perintah. Komunikasi vertikal ini berguna untuk memberikan panduan kepada bawahan dan memberikan laporan kepada atasan sebagai bentuk evaluasi kerja.

Ketika komunikasi dapat terjaga dengan baik maka alur organisasi akan berjalan dengan baik juga. Sayangnya, terkadang keterbatasan pemahaman, komunikasi pada situasi yang tidak tepat, dan berbagai hal tidak mendukung lainnya dapat menimbulkan miskomunikasi dan miskoordinasi. Satu saja penggunaan kata yang diubah akan memberikan makna berbeda sehingga bisa membuat jalan menuju tujuan utama tidak tercapai seperti rencana.

## 2. Fasilitas Kurang Memadai

Seiring waktu, bisnis selalu berhadapan dengan perkembangan dan inovasi di pasar, semakin mampu beradaptasi maka semakin kuat bisnisnya bertahan. Kebanyakan atasan membaca hal ini untuk memberikan motivasi kepada tiap karyawan agar mampu mendorong perusahaan berada pada ranah inovasi tersebut. Sayangnya, atasan sebagai pemilik kekuasaan di perusahaan abai

terhadap dukungan inovasi dan kreativitas karena memberikan fasilitas terbatas.

Sederhananya, perusahaan meminta pegawai untuk aktif bermain media sosial demi meningkatkan branding perusahaan, namun tidak memberikan arahan branding seperti apa yang dibutuhkan. Perusahaan juga tidak memberikan ruang untuk belajar, contohnya tidak melakukan pelatihan dan pengembangan diri sama sekali. Hubungan antara karyawan dengan atasan pada dasarnya hubungan saling menguntungkan, ketika perusahaan sebagai organisasi ingin mendapatkan hasil terbaik maka harus ada modal yang ditanamkan melalui kemahiran pekerja.

### 3. Saling Ketergantungan

Peran pemimpin memang mengoordinasi seluruh anggota di dalam kelompok, namun tidak berarti dalam situasi terdesak tetap harus menunggu keputusan dari pemimpin. Misal, ada masalah darurat yang harus diselesaikan dalam 30 menit, sementara pimpinan sedang berada di dalam pesawat dan baru mendarat satu jam kemudian. Sementara menunggu atasan mendarat, permasalahan darurat harus segera diputuskan dengan pertimbangan matang oleh orang-orang yang dipercaya kompeten.

Anggota dan pimpinan memiliki sifat saling ketergantungan, contohnya kebutuhan anggota secara administrasi untuk mengurus berbagai hal. Tanda tangan pemimpin dapat menentukan lancar dan tidaknya sebuah proyek yang pada akhirnya akan menentukan perkembangan perusahaan. Jika birokrasi untuk mendapatkan tanda tangan saja sulit maka berbagai proses atau keberlanjutan proyek lainnya akan turut terhambat.

Watungadha (2020: 24) menyebutkan juga bahwa konflik di dalam organisasi bisa terjadi karena adanya perbedaan sudut pandang dan kepentingan lebih dari satu divisi atau seksi dalam organisasi bersangkutan. Contohnya begini, tim pemasar di sebuah perusahaan berkoordinasi dengan tim desain untuk memasarkan produk kepada klien, masing-masing memiliki tenggat waktu. Tenggat waktu tim pemasar sudah sangat terbatas sehingga tim pemasar kerap memburu tim desain. Di sisi lain, tim desain menghadapi masalah revisi yang terus-menerus dari atasan sehingga membuat pekerjaan selesai lebih lama.

Tim desain harus memastikan atasan menyetujui desain yang sudah susah payah dibuat, sementara tim pemasar juga tidak mungkin memundurkan jadwal promosi yang sudah

disepakati dengan klien. Adanya tumpang tindih pekerjaan antara tim pemasar dan tim desain ini merupakan cikal bakal konflik di internal perusahaan. Birokrasi yang rumit dan lambat dari atasan juga turut berperan dalam kerumitan antara dua divisi.

## **9.2 Model dan Tipe Resolusi Konflik**

Liliweri (2018: 611-612) menyebutkan ada sampai 18 model penyelesaian konflik yang bisa diadaptasi sesuai situasi dan kondisi di lapangan. Kedelapan belas model penyelesaian konflik tersebut mengacu pada poin-poin berikut:

1. Penyelesaian didasarkan pada sumber konfliknya.
2. Model *boulding*.
3. Penyelesaian yang didasarkan pada kepentingan diri dan orang lain.
4. Penyelesaian konflik berdasarkan relasi dan tugas.
5. Model tiga faktor.
6. Penyelesaian berdasarkan kondisi, kepentingan, berikut kebutuhan.
7. Penyelesaian konflik simetris dan asimetris.
8. Model segitiga konflik Galtung.
9. Penyelesaian konflik antaretnik dari Todorova.
10. Penyelesaian konflik berdasarkan pluralisme budaya.

11. Akulturasi yang dikemukakan oleh Colleen Ward.
12. Penyelesaian dengan model hipotesis kontak.
13. Analisis yang dilakukan berdasarkan personal.
14. Model penyelesaian berbasis dinamika kelompok.
15. Penyelesaian dengan model konflik realistik.
16. Model penyelesaian yang dikemukakan oleh Musafer Sherif.
17. Model penyelesaian pemikiran Pelled.
18. Penyelesaian karena intervensi ketiga.

Salah satu model penyelesaian konflik adalah penyelesaian yang berdasarkan pada hubungan tugas dan relasi. Terlalu banyak kemungkinan penyebab konflik di dalam perusahaan, setidaknya untuk hal hubungan tugas dan relasi, Liliweri (2018: 618) mengungkapkan setidaknya ada beberapa cara menyelesaikan masalah dalam konteks ini, seperti:

1. *Forcing*

Penyelesaian konflik tipe ini sebenarnya harus disesuaikan dengan banyak pertimbangan di dalam organisasi. Sederhananya, konflik dianggap bisa diselesaikan ketika pihak yang merasa kurang puas mendapatkan apa yang diinginkannya. Contoh, karyawan tidak maksimal bekerja karena pengajuan cuti yang belum pernah digunakannya tidak dikabulkan perusahaan. Percuma membuat karyawan

secara fisik ada di perusahaan karena kinerjanya tidak akan maksimal sebelum pengajuan cutinya dikabulkan.

## 2. *Withdrawal*

Penyelesaian konflik satu ini merupakan proses penarikan diri seseorang dari tugas yang diberikan karena menganggap relasi atau hubungan dengan orang lain lebih penting. Orang-orang atau bagian dari organisasi yang cenderung pasif biasanya akan memilih penyelesaian satu ini.

## 3. *Smoothing*

Penyelesaian konflik ini terbilang berani, namun tidak dapat memastikan apakah penyelesaiannya baik atau tidak. *Smoothing* merupakan solusi yang dianggap menyelesaikan konflik dengan menolak tugas dan relasi yang diperintahkan. Sebenarnya jika diterapkan di dalam perusahaan sudah pasti menimbulkan banyak reaksi, baik dari atasan yang memberikan wewenang dan dari sesama rekan kerja yang menganggap pengambil pilihan *smoothing* sebagai sesuatu yang egois.

## 4. *Problem Solving*

Ini adalah keputusan paling bijaksana yang memberikan keuntungan kepada para pihak yang berkonflik. Penyelesaian masalah diharapkan dapat meredam situasi yang tidak menyenangkan dan menciptakan situasi lebih

kondusif. Bentuk penyelesaian konflik bisa beragam, seperti penggantian kompensasi, kesepakatan di atas kertas, dan berbagai hal lainnya yang mengikat dan dapat memberikan sanksi apabila kesepakatan tersebut dilanggar kemudian hari.

#### 5. *Compromise*

Kompromi adalah penyelesaian masalah yang selangkah lebih baik lagi dari poin sebelumnya. Melalui penyelesaian dengan cara ini maka masing-masing pihak mendapatkan kedamaian karena satu sama lain memilih merefleksikan diri dalam permasalahan yang terjadi. Contohnya lagi, perusahaan meminta karyawan berinovasi maka perusahaan harus memfasilitasi inovasi tersebut dan karyawan harus memanfaatkan fasilitas yang diberikan sebaik mungkin.

Tipe-tipe penyelesaian konflik yang tepat akan berbeda pada situasi yang tidak sama. Pemimpin yang profesional dan mampu membaca situasi dengan akurat pasti mampu menilai penyelesaian mana yang paling menguntungkan. Tidak menutup kemungkinan sama sekali untuk memilih pengabaian jika berurusan dengan pihak yang sekiranya hanya merugikan organisasi.

### **9.3 Strategi Negosiasi: Distributif dan Integratif**

Negosiasi adalah proses tawar-menawar yang termasuk proses lumrah dalam kehidupan sehari-hari dan berlaku nyaris di semua bidang. Selama ini proses tawar-menawar hanya mengacu pada aspek ekonomi, namun nyatanya banyak aspek yang melakukan negosiasi. Negosiasi sendiri ternyata terdiri setidaknya adat dua strategi, yakni distributif dan integratif. Keduanya memiliki perbedaan mendasar, dimana distributif mengorbankan beberapa pihak, sementara integratif berupaya memberikan keuntungan kepada lebih banyak pihak tanpa ada pengorbanan.

Berdasarkan pengertian sederhana tersebut, tentunya strategi integratif jauh lebih menjanjikan bagi banyak pihak dan bisa menciptakan suasana sehat di dalam tubuh organisasinya. Calicchio (2022) mengungkapkan bahwa strategi negosiasi integratif yang dipandang dari sisi operasional akan meliputi beberapa hal berikut:

1. Sifatnya fleksibel karena mampu mengubah situasi sesuai urgensi atau kebutuhan.
2. Bersifat kreatif karena mampu memberikan penyelesaian lebih baik dari masalah yang dihadapi.

3. Memberikan keyakinan sebab penyelesaian masalah dapat menjadi solusi paling efektif untuk menuntaskan permasalahan.
4. Asertif sebab penyelesaian yang diambil merupakan pertimbangan dari berbagai motivasi yang dimiliki setiap pemangku kepentingan.

Negosiasi distributif cenderung menemukan solusi lebih cepat karena proses diskusi yang dilakukan lebih singkat. Sementara proses negosiasi integratif membutuhkan waktu diskusi lebih panjang demi memastikan bahwa solusi yang diambil memang solusi terbaik dan efisien untuk semua pihak. Bicara soal strategi integratif, ada istilah sama-sama menang atau sama-sama untung, *win win solution* yang membuat para pihak dalam organisasi merasa senang.

Definisi sama-sama menang sebenarnya bias karena pengertian setiap orang bisa saja berbeda. Setidaknya ada upaya jitu untuk memastikan bahwa antara satu sama lain bisa merasa puas dengan keputusan yang diambil. Brodow (2008: 98) mengungkap salah satu upaya menciptakan kesan sama-sama menang adalah memberikan penjelasan yang bermakna kepada lawan. Inti dari keberhasilan negosiasi adalah komunikasi, semakin efektif komunikasi dibangun maka semakin berhasil tercipta suasana menguntungkan bagi banyak pihak.

Memberikan pengertian yang bisa diterima pihak lain adalah kunci keberhasilan dalam kerjasama. Semisal ada kendala dalam proses kerjasama antara A dan B, selama A bisa memberikan penjelasan yang membuat B tenang maka tidak akan terlalu ada masalah berarti. A sebagai pihak yang menyebabkan masalah sepatutnya harus mengelus ego B agar B tenang dan tetap merasa diperhatikan sekalipun terdapat kekacauan dalam kerjasama tersebut.

Brodow (2008: 100) juga menyebutkan upaya lain untuk memastikan sebuah negosiasi berjalan lancar adalah memberikan ruang untuk mendengarkan apa yang dipikirkan dan dirasakan oleh para pihak. A dan B melakukan kerjasama dengan tujuan masing-masing, dimana A ingin untung, demikian juga dengan B. A dan B harus saling mendengarkan untuk mengetahui apa kebutuhan masing-masing. A dengan kesadaran penuh harus rendah hati memenuhi kebutuhan B, sementara B juga harus dengan senang hati memenuhi kebutuhan A.

Jika semua pihak mampu memosisikan diri sebagai rekan yang baik maka proses negosiasi bisa berjalan lancar. Pelaksanaan dari hasil negosiasi tersebut juga bisa terpraktikkan dengan baik. Komitmen pada janji dan kesepakatan merupakan kunci untuk menjalankan kerjasama lebih sehat demi mencapai

tujuan yang diinginkan satu sama lain. Lain hal jika memilih strategi singkat, contohnya distributif yang mengorbankan salah satu pihak. Rasanya melihat segelintir pihak merasa kalah saja bukan persoalan berarti.

Penyelesaian masalah pada akhirnya ditentukan oleh tujuan dari masing-masing pihak. Jika tujuannya untuk menyenangkan banyak pihak maka paling tepat menerapkan negosiasi integratif, sementara jika tujuannya memang untuk mengalahkan pihak tertentu maka solusi selesai sampai ada pihak yang menang.

#### **9.4 Teknik Negosiasi Efektif di Tempat Kerja**

Tempat kerja merupakan wadah bagi banyak orang yang datang dengan tujuan pribadi berbeda, namun pada akhirnya harus mengutamakan kepentingan perusahaan. Ketika berhasil menjadi bagian dari sebuah perusahaan, dalam keseharian, baik atas nama profesionalitas kerja atau hubungan yang santai pasti ditemukan masalah. Permasalahan tersebut sebenarnya bisa saja diselesaikan melalui proses negosiasi yang tepat atau efektif.

Seperti yang diungkapkan Sari (2023: 92-93) bahwa dalam menerapkan teknik negosiasi di tempat kerja, terdapat beberapa prinsip yang harus diterapkan. Beberapa prinsip yang dimaksud adalah menciptakan suasana yang kooperatif sehingga satu sama

lain bisa saling menghormati dan fokus pada kepentingan bersama dan mengesampingkan kepentingan pribadi. Bersumber dari dua hal ini saja maka proses negosiasi akan menemukan konklusi yang memuaskan banyak pihak dan membuat organisasi dapat dijalankan secara sehat dalam waktu yang panjang.

Teknik negosiasi efektif yang bisa diterapkan dengan baik di tempat kerja dapat memberikan pengaruh positif bagi setiap orang dan lingkungan kerja. Teknik konstruktif adalah teknik paling tepat dalam melakukan negosiasi profesional. Teknik ini menghadirkan perasaan sama-sama menang bagi semua pihak, namun tentu saja untuk mengaplikasikannya membutuhkan kesabaran dan kebesaran hati dari berbagai pihak. Mungkin keuntungan yang didapatkan tidak sebesar harapan bagi setiap individu, namun keuntungan itu bisa merata dirasakan semua pihak.

Kembali lagi, perasaan senang atas keuntungan ini bergantung pada bagaimana pemimpin mengomunikasikan segala hal dengan efektif kepada masing-masing karyawan. Pemimpin yang tentunya ingin tujuan perusahaan tercapai tanpa hambatan harus bisa memastikan setiap anggota merasa puas dan sudah mendapatkan untung maksimal. Memberikan pujian atau apresiasi kepada karyawan karena atas kinerja dan

pengorbanannya pada perusahaan bisa menjadi salah satu cara mengawali komunikasi yang baik.

Komunikasi merupakan bentuk penyelesaian lainnya ketika menghadapi konflik di kantor. Negosiasi yang baik akan tercipta ketika proses komunikasi tidak mengalami hambatan berarti. Melalui komunikasi yang baik juga dapat dibangun hubungan kerja yang sehat sehingga setiap orang, baik atasan maupun bawahan bisa semaksimal mungkin memberikan kinerja dan loyalitasnya terhadap perusahaan.

Kuncinya, pemimpin sebagai koordinator dalam berbagai bentuk operasional perusahaan, mulai dari kegiatan kerja rutin sampai menghadapi situasi darurat yang membutuhkan diskusi dan negosiasi harus bisa meyakinkan banyak pihak atas keputusan yang dibuat. Pemimpin dengan kemahiran komunikasi efektifnya harus membuat semua pihak merasa didengarkan, dianggap, dan diberikan ruang untuk berekspresi. Sekalipun ada beberapa harapan para pihak yang tidak terlaksana, selama pemimpin menawarkan negosiasi yang dianggap lebih baik maka seharusnya tidak ada pihak yang merasa dikucilkan.

Seorang negosiator yang hebat mengetahui sampai mana batasan mereka mendapatkan keuntungan sehingga menempatkan target yang tidak berlebihan, dimana penetapan

target berlebihan tentu akan membuat pihak lain merasa dirugikan. Negosiator yang baik menyimpan strategi kreatif di dalam kepalanya dan mampu mendobrak strategi tersebut melalui pintu atau langkah pertama yang paling akurat. Ketika langkah pertama untuk bernegosiasi sudah berjalan mulus maka jauh lebih mudah untuk langkah berikutnya mendapatkan keberhasilan.

Di tempat kerja, lingkungannya beragam, setiap orang datang dari berbagai latar belakang berbeda. Sekalipun bergabung dalam organisasi atau perusahaan sama, namun tingkat kepuasan secara individu tidak bisa disamakan. Pemimpin sebagai negosiator harus bisa menerima perbedaan terlebih dahulu, mendengarkan apa yang dipikirkan seluruh anggota, dan menentukan keputusan paling tepat untuk memastikan semua pihak merasa puas dengan keputusan akhir tersebut.

## **9.5 Studi Kasus: Negosiasi dalam Lingkungan Multinasional**

Salah satu contoh studi kasus dalam lingkungan multinasional terkait negosiasi adalah diplomasi iklim global yang terjadi setelah dikeluarkannya Protokol Kyoto pada 2007 hingga 2015. Hamonangan (2021: 9) menjabarkan perjalanan

atau proses negosiasi tersebut dengan runtut, dimana setiap tahapannya dapat dijelaskan melalui pembagian tahun, sebagai berikut:

1. 2007

Dilaksanakannya COP 13 atau *Conference of the Parties* di Bali untuk membahas Rencana Aksi Bali dalam melakukan negosiasi aksi mitigasi gas rumah kaca setelah berakhirnya Protokol Kyoto pada 2012. Berdasarkan Rencana Aksi Bali, target GHG atau *greenhouse gases* atau gas rumah kaca tidak mengikat berbagai negara berkembang, salah satunya Indonesia.

2. 2009

Perancangan *Copenhagen Accord* di Copenhagen sebagai bagian dari COP15. Dalam pertemuan ini semua negara terlibat menyerahkan janji pengurangan emisi atau disebut juga sebagai janji aksi mitigasi, dimana perjanjian yang dimaksud memiliki sifat tidak mengikat sama sekali.

3. 2010

*Copenhagen Accord* yang dirancang pada 2009 kemudian disepakati oleh sebanyak 130 negara. Pada tahun yang sama dilaksanakan COP 16 di Cancun, Meksiko. Berdasarkan persetujuan terhadap *Copenhagen Accord* maka para pihak atau tiap negara bersangkutan mulai menepati

janji dengan menurunkan pemanasan global hingga 2 derajat. Negara-negara bersangkutan juga membangun kerangka kerja terhadap Dana Iklim Hijau sebagai pengirim dana ke negara berkembang guna mendukung adaptasi dan mitigasi.

#### 4. 2011

COP 17 dilaksanakan, dimana Platform Durban diserahkan kepada masing-masing negara yang terlibat. Platform Durban ini digunakan sebagai dokumen cetak biru yang digunakan sebagai solusi penanganan perubahan iklim setelah 2020. Harapan dari Platform Durban adalah semua pihak bisa mendapatkan manfaat dalam porsinya masing-masing.

#### 5. 2012

Desember 2012 dilaksanakan COP 18 sebagai kesepakatan terhadap Amandemen Doha ketika Protokol Kyoto kedua diadopsi. Adopsi Protokol Kyoto mulai berlaku sejak 1 Januari 2013 dan berakhir pada 31 Desember 2020. Pada saat ini, Prancis mulai mengajukan diri untuk dilaksanakannya COP 21 ke Majelis Umum PBB.

#### 6. 2013

Pelaksanaan COP 19 pada bulan November yang menghasilkan *Warsawa Outcomes* serta diadopsinya berbagai keputusan lanjutan sebagai bentuk upaya dalam memajukan

Protokol Durban dan Dana Iklim Hijau. Pada 2013 juga Prancis yang sebelumnya mengajukan diri sebagai tuan rumah untuk COP 21 dikabulkan permohonannya.

7. 2014

Dilaksanakannya COP 20 yang bertempat atau berlangsung di Peru. Pelaksanaan berlangsung pada bulan Desember dengan berbagai hasil yang disepakati banyak pihak.

8. 2015

Akhirnya COP 21 dilaksanakan di Paris pada Desember yang kemudian melahirkan Perjanjian Paris, dimana secara resmi Perjanjian Paris ini menggantikan Protokol Kyoto. Berdasarkan pergantian perjanjian ini maka secara resmi berbagai poin di Perjanjian Paris harus dipatuhi oleh para negara yang hadir dan terlibat di dalamnya.

Hubungan multinasional antarnegara adalah sesuatu yang wajar dan memang seharusnya terjadi dalam ranah global. Kerjasama antara satu negara dengan negara lain mempermudah misi dunia untuk melakukan berbagai program, baik berhubungan dengan kemanusiaan atau kelestarian alam. Berbagai aspek, seperti ekonomi, politik, kesehatan, dan

pendidikan juga turut diuntungkan melalui hubungan multinasional.

Diplomasi iklim global ini bukan satu-satunya contoh hubungan atau negosiasi antarnegara karena masih terdapat banyak hubungan multinasional yang akhirnya mengikat negara-negara bersangkutan untuk mencapai tujuan besar. Contoh, negara Asia Tenggara bersatu membentuk ASEAN, dimana di dalamnya terdapat banyak program yang menguntungkan masing-masing negara. Hubungan kerjasama di negara ASEAN dapat meliputi banyak aspek yang tentunya setiap keputusan melalui banyak diskusi dari berbagai pihak.

# **BAB X STRES DALAM ORGANISASI**

## **10.1 Pengertian Stres Kerja dan Faktor Penyebabnya**

Stres merupakan hal yang sepertinya alami terjadi pada orang dewasa, sedikit banyaknya takaran stres yang dirasakan. Hasniati (2023: 5-7) menilai beberapa hal yang menjadi pemicu terjadinya stres pada seseorang di lingkungan kerja. Bisa jadi karena tenggat waktu pengerjaan yang terlalu terkesan terburu-buru, rekan kerja yang kurang kooperatif padahal pekerjaannya harus dilakukan bersama, lingkungan yang tidak kondusif, klien yang terlalu rewel, juga termasuk pemimpin yang dinilai tidak adil.

Ciri-ciri paling jelas dari seseorang yang merasa stres adalah sering berkeluh kesah, menarik diri dari keramaian, kurang tidur, dan lainnya. Stres di lingkungan kerja sendiri tidak terjadi begitu saja, melainkan disebabkan setidaknya oleh dua hal, yakni internal atau faktor dari dalam dan eksternal atau faktor dari luar.

## A. Faktor Internal Lingkungan Kerja

Stres yang datang dari internal lingkungan kerja sebenarnya lebih mudah ditangani, baik oleh pekerja itu sendiri atau oleh pemimpin yang peka terhadap situasi tidak kondusif. Ada banyak faktor internal penyebab stres di tempat kerja, seperti:

1. Beban kerja terlalu berat, tidak sesuai dengan bayaran yang diterima sehingga pekerja merasa tenaganya terbuang sia-sia atau tidak mendapatkan apresiasi setimpal.
2. Terdapat tenggat waktu penyelesaian tugas, dimana bagi sebagian pegawai mungkin lama waktu yang diberikan tidak sesuai sehingga kerap kesulitan menuntaskan pekerjaan.
3. Iklim kerja kurang nyaman, sekarang timbul istilah lingkungan yang *toxic*, dimana rekan kerja atau bahkan atasan dianggap tidak mendukung kesehatan mental pegawai.
4. Pemberian apresiasi atau penghargaan tidak sesuai harapan, dianggap tidak sebanding dengan pengorbanan atau kinerja yang diberikan.
5. Sudah ada pembagian tugas dan tanggung jawab, namun pada pelaksanaannya pelimpahan tugas berpusat pada

satu orang sehingga menyalahi kesepakatan tugas dan tanggung jawab semestinya.

6. Wewenang yang diberikan tidak mencukupi dalam menuntaskan tanggung jawab.
7. Peran yang ambigu, ini terjadi biasanya karena setiap orang tidak diberikan detail tugas dan tanggung jawabnya.
8. Kemampuan diri tidak sesuai dengan kebutuhan di lingkungan kerja.
9. Memiliki perbedaan sudut pandang tujuan dan nilai dengan organisasi.
10. Terjadi perubahan yang sebenarnya sama sekali tidak diinginkan.

Pada poin nomor 8 sebenarnya dapat dihindari dengan mempersiapkan diri sematang mungkin ketika melamar pekerjaan pada posisi tertentu. Akan menjadi sebuah pertanyaan juga ketika sudah diterima di perusahaan, namun tidak mampu memenuhi kriteria yang dibutuhkan.

#### B. Faktor Eksternal Lingkungan Kerja

Stres di tempat kerja tidak hanya berasal dari internal tempat kerja, melainkan juga didukung oleh faktor eksternal atau dari luar tempat kerja. Setidaknya pegawai akan merasa stres apabila mengalami berbagai hal berikut:

1. Terdapat tuntutan dari lingkungan terdekat, dalam hal ini katakan saja keluarga yang melampaui kemampuan pekerja.
2. Bagi wanita karir yang juga berprofesi sebagai ibu rumah tangga, sangat mungkin kelelahan di rumah membuat produktivitas di lingkungan kerja berkurang.
3. Kondisi fisik yang tidak fit.
4. Jarak dari tempat tinggal ke kantor terlalu jauh sehingga waktu di jalan mudah menimbulkan stres.
5. Berbagai masalah pribadi lainnya.

Stres merupakan hal manusiawi, namun kedatangannya dapat dicegah dengan berbagai cara. Terlebih jika stresnya di lingkungan kerja yang memengaruhi produktivitas dan efektivitas kerja. Sebaiknya setelah tahu apa penyebabnya, segera tangani dengan seksama untuk memastikan tidak ada kemunduran dalam efektivitas kerja.

## **10.2 Dampak Stres terhadap Kinerja dan Kesejahteraan Karyawan**

Suwardi, dkk (2024: 104) mengungkapkan bahwa salah satu dampak stres yang terasa nyata pada setiap pekerja adalah adanya gangguan kesehatan fisik. Seseorang yang merasa

tertekan dalam pekerjaannya biasanya mengalami kesulitan tidur atau insomnia. Kesulitan tidur bisa dianggap sebagai kesempatan menuntaskan pekerjaan, namun dampaknya kebiasaan ini justru mengurangi waktu istirahat yang akhirnya membuat metabolisme tubuh berkurang. Kesehatan mata jadi terganggu karena terus diforsir untuk bekerja dan menatap layar komputer.

Sementara punggung juga jauh lebih lelah karena terus duduk fokus menyelesaikan pekerjaan. Sekilas jika dilihat dari produktivitas memang bisa menyelesaikan banyak pekerjaan dengan lebih cepat, namun jika terus dilakukan dalam jangka panjang maka dampaknya bisa berbahaya bagi tubuh. Belum lagi jika untuk menopang konsentrasi kerap minum kopi tanpa batas, ancaman penyakit, seperti salah satunya diabetes akan dengan mudah mengintai.

Dampak lain yang dirasakan karyawan ketika mendapati tekanan adalah kesehatan mental yang turut terganggu. Tekanan dari atasan, rekan kerja yang tidak kooperatif, lingkungan yang tidak sehat secara tidak langsung memundurkan motivasi untuk bekerja lebih baik. Perasaan tidak dihargai atas segala kinerja seperti menjadi lubang besar untuk perasaan stres semakin berkembang besar. Dampak untuk kesehatan mental ini akan

semakin parah apabila mental karyawan sudah terbentuk kurang bisa menerima bentakan, pengabaian, dan kegagalan.

Suwardi, dkk (2024: 105) bahkan menyebutkan bahwa dampak lain dari stres di tempat kerja adalah rusaknya hubungan personal antara sesama rekan kerja. Saat hubungan interpersonal dengan masing-masing pekerja tidak berjalan mulus maka terlalu sulit untuk perusahaan mengarahkan kerja tim dalam mencapai sebuah tujuan. Dari hubungan pribadi yang tidak menyenangkan akan berpengaruh pada kinerja profesional di dalam perusahaan.

Dampak paling nyata dari terjadinya stres pada pekerja adalah semakin menurunnya produktivitas kerja. Jika produktivitas kerja saja menurun, otomatis keuntungan perusahaan juga akan jatuh, dampaknya kembali lagi kepada para pekerja, kesejahteraan jadi terhambat. Pemimpin yang baik seharusnya mampu membaca situasi dengan tepat dan melakukan penyelesaian yang membuat situasi menjadi lebih kondusif, karyawan jadi lebih nyaman, dan berbagai hal lain yang membuat perusahaan mendapatkan keuntungan tanpa mengorbankan rasa nyaman karyawan.

Perusahaan sepatutnya menyadari bahwa bisnis yang dijalankan bukan hanya ditopang oleh materi, namun juga aset besarnya adalah karyawan. Ketika karyawan tidak memberikan

kinerja terbaiknya maka mustahil aliran modal yang sudah dikeluarkan bisa berputar dan memberikan keuntungan. Dengan memerhatikan kesejahteraan serta kenyamanan karyawan maka lebih mudah menjalin hubungan kerja yang kompak untuk memberikan hasil terbaik.

### **10.3 Model Manajemen Stres: Teori *Coping* dan *Resilience***

Atika dan Wardani (2021: 9) menyebutkan banyak definisi ahli terkait apa itu coping stres, sampai pada kesimpulan bahwa teori tersebut merupakan upaya dari setiap orang dalam mengurangi atau mencegah berbagai kemungkinan stres yang akan terjadi. Melalui metode ini, seseorang mengharapkan dampak stres yang nantinya dirasakan tidak begitu besar. Berbagai hambatan atau tantangan yang menghalangi untuk mencapai tujuan akan perlahan disingkirkan supaya jalan menjadi lebih mulus dalam mencapai tujuan.

*Coping* terbagi menjadi dua cara, yakni *coping* aktif dan *coping* pasif. Tipe yang aktif cenderung mencari dukungan dari pihak luar, seperti meminta dukungan pasangan, teman, keluarga. Berbagai keluhan kesah dianggap sebagai proses pemangkasan stres sehingga pekerjaan yang nantinya pasti membuat tertekan setidaknya bisa dihadapi dengan mental yang

lebih siap. Ketika diri sudah mempersiapkan segala sesuatunya sedemikian rupa maka harapannya bisa lebih kuat dan stres tidak terjadi terlalu intens.

Lain dal dengan *coping* pasif yang cenderung memendam semuanya sendirian dan melarikan diri pada berbagai hal tanpa bercerita. Misal, meminum kopi, alkohol, merokok, karaoke, dan berbagai hal lain yang dilakukan dari diri sendiri untuk diri sendiri. Tentunya mekanisme pertahanan diri dari stres pada setiap orang dikembalikan kepada kepribadian dan sudut pandang orangnya. Jika merasa bercerita bukan solusi terbaik maka pilihan terbaik lainnya adalah melakukan berbagai hal sendirian sampai bisa menerima tekanan pekerjaan itu harus dilalui.

Hendriani (2022: 23) membantu kita untuk memahami apa itu *resilience*, yakni upaya untuk menyesuaikan diri sebaik mungkin di berbagai situasi, sesulit apapun itu. Sayangnya, penyesuaian diri tidak selalu bisa diterapkan pada berbagai situasi. Ada beberapa stresor yang mungkin bisa dihadapi dengan baik sehingga mekanisme pertahanan diri dalam menghadapi stres dapat dikatakan berhasil. Ada juga beberapa kondisi stres yang melampaui kapasitas manusia sehingga tidak mampu dilalui dan akhirnya pribadi bersangkutan harus mengaku tidak mampu.

Hendriani (2022: 24) menyebutkan setidaknya terdapat dua hal yang disoroti guna mengidentifikasi *resilience*, diantaranya paparan dari situasi yang sulit dan terkesan menekan sampai menimbulkan ancaman maupun hambatan bagi setiap orang dan penyesuaian setiap individu dalam mengatasi berbagai permasalahan atau konflik secara lebih positif. Dua hal ini saja yang menjadi modal penerapan teori *resilience* dalam menghadapi tekanan di lingkungan kerja, baik itu disebabkan oleh pekerjaan itu sendiri atau oleh lingkungan sosial perusahaan.

Dua mata uang yang bertolak belakang, setidaknya itu ungkapan yang tepat untuk mewakili definisi *coping* dan *resilience*. *Coping* cenderung langsung menghindari hambatan, sementara *resilience* justru menghadapi hambatan tersebut semaksimal mungkin. Hubungannya dengan tempat kerja bisa disesuaikan dengan jenis tekanan yang terjadi dan seperti apa kepribadian setiap pekerja dalam menghadapi tekanan tersebut. Tidak ada istilah lebih benar atau lebih salah karena semua dikembalikan kepada perspektif masing-masing.

## **10.4 Program Bantuan Karyawan untuk Mengurangi Stres**

Isu kesehatan mental terbilang kencang disuarakan di zaman sekarang, tidak terkecuali isu kesehatan mental yang mendera para pekerja korporat. Untuk sebagian orang bahkan sikap kepedulian generasi produktif saat ini terhadap kesehatan mental kerap dianggap berlebihan bahkan cengeng. Padahal, isu yang diangkat bisa jadi dialami oleh semua karyawan sejak lama, namun keterbatasan ruang dan kesempatan membuat generasi terdahulu lebih memilih menerima segala tekanan di tempat kerja dan memendamnya sampai berakhir ke gangguan fisik dan mental.

Kerasnya suara yang memedulikan kesehatan mental sebenarnya dapat menjadi perhatian bagi tim manajemen perusahaan agar tidak melakukan sesuatu yang sekiranya membuat aset berharga perusahaan, dalam hal ini SDM satu per satu mundur. Ivancevich (2006: 313) membantu setiap pembaca memahami program bantuan yang tepat untuk menanggulangi stres pada karyawan, diantaranya:

### **1. Melakukan Diagnosis**

Karyawan umumnya tidak akan berani mengutarakan kesulitan kepada atasan apabila atasan menciptakan jarak dalam berkomunikasi. Untuk menjaga lingkungan kerja

secara sehat, mau tidak mau atasan memang wajib menjadi orang pertama yang memulai kenyamanan berkomunikasi. Apabila ada karyawan yang terlihat mengalami kemunduran atau karyawan baru yang terlihat kesulitan, tidak ada salahnya atasan bertanya. Proses bertanya ini disebut sebagai diagnosis, dimana atasan melakukan pemeriksaan untuk selanjutnya melakukan penanganan lebih lanjut.

## 2. Memberikan Pengobatan

Setelah mendapatkan alasan kenapa produktivitas karyawan menurun atau stagnan, tidak mengalami perkembangan sama sekali maka hal yang harus dilakukan adalah menerapkan solusi terbaik. Setiap karyawan dengan segala kesulitannya membutuhkan penyelesaian berbeda, dimana penyelesaian tersebut hanya bisa dikatakan efektif apabila atasan memahami betul kesulitan pegawainya satu per satu. Contoh penanganan masalah adalah konsultasi dengan ahli, pelatihan, penjelasan tugas dan tanggung jawab lebih detail, dan sebagainya.

## 3. Melakukan Penyaringan

Penyaringan ini bisa dibilang sebagai bentuk evaluasi rutin untuk seluruh pekerja setelah proses diagnosis dan pengobatan dilangsungkan. Jika upaya untuk menangani permasalahan karyawan telah dilakukan sebaik mungkin,

perusahaan bisa menilai apakah ada perkembangan setelah pengobatan atau tidak. Barangkali ada beberapa pekerja yang memang dengan upaya apapun tidak mumpuni mengemban tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan.

Perusahaan membutuhkan SDM untuk mencapai tujuan bisnis, sementara SDM membutuhkan perusahaan untuk mendapatkan gaji. Jika diantara keduanya tidak mendapatkan tujuan yang diinginkan maka tidak menutup kemungkinan bagi perusahaan memutus kontrak kerja dengan karyawan bersangkutan.

#### 4. Menerapkan Pencegahan

Upaya untuk melakukan pencegahan merupakan upaya terbaik sebelum segala sesuatunya terjadi secara lebih parah. Pencegahan yang dimaksud bisa dengan melakukan seleksi karyawan secara ketat, melakukan pelatihan dan pengembangan rutin, melakukan evaluasi bulanan, membangun hubungan baik antara atasan dengan bawahan maupun antara bawahan dengan bawahan melalui berbagai acara informal di luar kantor.

Berbagai upaya di atas dilakukan perusahaan tentu dengan maksud agar SDM yang dipekerjakan mampu memberikan kinerja maksimal untuk tercapainya tujuan bisnis. Karyawan juga tidak kalah diuntungkan dengan

maksimalnya kinerja di kantor, contohnya karena kinerja baik maka besar peluang karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan dan kenaikan gaji.

## **10.5 Studi Kasus: Strategi Mengelola Stres dalam Organisasi Berbasis Proyek**

Aida (2021) menuliskan laporan terkait stres dalam PT PLN di Pusat Manajemen Proyek Unit Pelaksana Manajemen Konstruksi II, dimana berdasarkan penelitian tersebut didapatkan hasil sebagai berikut:

### **1. Unit Kerja**

Aida menyebutkan bahwa unit kerja pegawai PLN dominan terdapat di lapangan, dari 100 persen maka sekitar 71,1 persen berada di lapangan sementara sisanya sebanyak 28,9 persen ada di kantor. Berdasarkan hasil penelitian Aida maka PLN sebagai perusahaan listrik satu-satunya milik negara lebih sering turun ke masyarakat dibandingkan melakukan kontrol dari dalam kantor.

### **2. Usia**

Dominasi usia pekerja dipegang oleh karyawan yang menginjak umur 25 hingga 34 tahun dengan kategori pekerja awal. Sementara sisanya tersebar ke pekerja berusia 35 hingga 44 tahun, 45 hingga 54 tahun, dan pekerja berusia 55 sampai

64 tahun. Jika melihat persentase pekerja di lapangan yang lebih banyak maka rasanya tidak heran jika pekerja usia 25-34 tahun lebih banyak.

### 3. Jenis Kelamin

Berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang bisa dibidang penuh resiko, total pekerja laki-laki mencapai 81,6 persen sementara pekerja wanita berjumlah sekitar 18,4 persen. Situasi pekerjaan di lapangan yang penuh dengan ketidakterdugaan memang lebih cocok dikendalikan oleh pekerja laki-laki.

### 4. Masa Kerja

PLN merupakan perusahaan BUMN yang secara pandangan umum menjamin kesejahteraan pekerja berikut keluarganya. Tidak heran jika berdasarkan riset oleh Aida, jumlah pekerja yang sudah mendedikasikan kinerjanya lebih dari tiga tahun lebih banyak daripada pekerja yang kurang dari 3 tahun. Perbandingannya 71,1 persen dengan 28,9 persen.

### 5. Status Perkawinan

Jika melihat usia dominan para pekerja adalah di usia matang maka tidak heran jika kesimpulan untuk status perkawinan didominasi oleh yang sudah menikah. Sebanyak

89,5 persen pekerja sudah berkeluarga sementara sisa sebanyak 10,5 persen masih lajang.

#### 6. Stres Kerja

Berdasarkan riset yang dilakukan, Aida menemukan fakta bahwa kebanyakan karyawan PLN mengalami stres sedang dan hanya segelintir saja yang merasa stres berat, sisanya stres ringan. Karyawan yang mengaku stres sedang sebanyak 79 persen, stres ringan sebanyak 18,4 persen, dan stres berat sebesar 2,6 persen.

Melihat tingkat stres pegawai PLN maka dapat disimpulkan bahwa manajemen PLN sudah melakukan tugas dengan baik dalam pengelolaan stres karyawan. Stres sejatinya tidak bisa dihindari ketika sudah berkaitan dengan pekerjaan. Pekerjaan itu sendiri sifatnya menuntut tanggung jawab sehingga sangat wajar jika dalam memenuhi tanggung jawab terdapat perasaan tertekan, namun penerimaan yang baik bisa membuat setiap pekerja berhasil melalui rintangan tersebut.

# BAB XI BUDAYA ORGANISASI

## 11.1 Definisi dan Elemen Budaya Organisasi

Alhempy, dkk (2024: 4) menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah segala sesuatu yang menunjukkan ciri khas atau karakteristik sebuah organisasi. Ciri khas tersebut dibangun melalui kebiasaan bersikap, kesamaan dalam memandang sesuatu, pemenuhan atas aturan dan penghindaran terhadap larangan, dan sejenisnya. Melalui budaya organisasi, setiap orang yang mengatasnamakan organisasi akan berkomunikasi, mengambil keputusan, serta melakukan berbagai tindakan sesuai norma dalam organisasi bersangkutan.

Budaya bukan sesuatu yang bersifat fisik, tidak bisa disentuh atau dilihat, namun dapat dirasakan betul kehadirannya di tengah hubungan para pekerja. Budaya yang menentukan bagaimana satu sama lain bersikap, membentuk rasa hormat dari bawahan kepada atasan, dan memberikan perasaan menghargai dari atasan kepada bawahan.

Alhempy, dkk (2024: 7-8) menyebutkan beberapa elemen dalam pembentukan budaya organisasi, seperti nilai inti, norma sosial, artefak dan simbol, ritus dan ritualnya, cerita dan mitos,

bahasa dan komunikasi, dan berbagai praktik manajemen. Nilai inti adalah apa yang tertuang sebagai visi misi perusahaan, selalu disebarluaskan kepada karyawan di awal bergabung atau dicetak besar-besaran dalam selebaran, buku profil, dan situs resmi milik perusahaan. Berbeda dengan norma yang tidak secara gamblang ditulis, tetapi melekat sangat dekat dengan para pekerja melalui hubungan sosial yang dibangun di lingkungan kerja.

Artefak dan simbol bisa dikaitkan dengan segala sesuatu yang berhubungan dengan benda terlihat, seperti logo, desain, dokumen penting, dan masih banyak lainnya. Ritus dan ritual adalah kebiasaan yang melekat kepada setiap pekerja, seperti doa pagi bersama, rapat mingguan, acara penghargaan karyawan, dan masih banyak lainnya. Melalui ritus dan ritual yang berbeda-beda di setiap kantor, perusahaan bisa menunjukkan jati dirinya ke hadapan publik.

Cerita dan mitos yang dipercaya dan diturunkan secara terus-menerus kepada pegawai dari generasi ke generasi termasuk salah satu budaya organisasi. Hal ini mungkin terkesan aneh di zaman modern, namun faktanya perusahaan yang lahir dengan sejarahnya pasti memiliki cerita yang tidak dimiliki perusahaan lain. Bagaimana setiap pekerja berkomunikasi turut menentukan budaya organisasi, apakah penggunaan kata-kata dalam berinteraksi cenderung formal atau santai, ini yang

membuat karyawan mengenali karakteristik perusahaan sebelum melamar kerja.

Budaya organisasi terakhir tertuang dalam praktik manajemen, lebih ke masalah teknis dari dalam perusahaan terkait berbagai hal profesional. Sebut saja proses rekrutmen karyawan baru, dimana setiap perusahaan memiliki teknis berbeda. Berbagai hal yang berhubungan dengan pelatihan dan pengembangan karyawan juga termasuk ke dalam praktik manajemen perusahaan. Budaya di setiap tempat kerja tentunya berbeda, bergantung pada elemen-elemen yang sudah kami sebutkan.

## **11.2 Fungsi dan Peran Budaya dalam Organisasi**

Rifa'i (2024: 45-46) membantu pembaca memahami fungsi dan peran adanya budaya dalam sebuah organisasi. Budaya merupakan sesuatu yang terbentuk secara sengaja atau tidak sengaja, dimana keberadaannya sangat memiliki peran penting memenuhi hal-hal berikut:

### **1. Memberikan Batasan**

Fungsi penting dari adanya penerapan budaya dalam organisasi adalah memberikan aturan serta larangan kepada masing-masing anggota. Setiap orang yang tergabung di dalamnya mau tidak mau harus menaati aturan yang berlaku

apabila tidak ingin menerima sanksi. Sanksi yang dimaksud bukan hanya berupa sanksi formal, namun yang lebih tidak nyaman adalah mendapatkan sanksi informal, seperti pengucilan dan berbagai tindakan tidak menyenangkan.

Adanya batasan berguna untuk membuat hubungan kerja satu sama lain lebih profesional dan terarah. Bawahan jadi tahu batas-batas berinteraksi dengan atasan maupun sesama staf di dalam perusahaan. Tanpa ada batasan maka terlalu sulit untuk menciptakan hubungan profesional yang harmonis karena mungkin saja ada candaan yang melampaui batas.

## 2. Memberikan Identitas

Segala bentuk kebiasaan, aturan, dan larangan yang sudah mendarah daging dalam organisasi berguna untuk memberikan identitas atau menegaskan karakteristik organisasi bersangkutan. Identitas bermanfaat dalam menegaskan eksistensi organisasi di ranah publik, baik dan buruknya citra organisasi ditentukan oleh seperti apa para anggotanya bersikap. Identitas dibentuk dalam waktu yang tidak sebentar, dibutuhkan konsistensi juga untuk menciptakan citra organisasi.

Identitas terbentuk dari kebiasaan mayoritas yang diarahkan oleh manajemen perusahaan. Perusahaan

sebenarnya mengarahkan karakteristik karyawan perusahaan sesuai dengan keinginan atau visi misi besar perusahaan. Karyawan dikontrol melalui batasan aturan dan larangan dalam menunjukkan identitas tersebut.

### 3. Memberikan Komitmen

Komitmen secara otomatis harus terbentuk ketika seseorang memasuki sebuah organisasi. Komitmen terbentuk berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kewajiban untuk memenuhi berbagai deskripsi kerja dapat membentuk sikap mengutamakan organisasi dari kepentingan sendiri jika ranahnya sudah di waktu kerja. Komitmen membantu satu sama lain menjalin hubungan baik dan membantu perusahaan lebih cepat mencapai tujuan.

### 4. Mengeratkan Hubungan Sosial

Aturan yang berlaku dan komitmen yang dijalankan dengan baik sama dengan upaya membangun hubungan sosial sebagai profesional. Perusahaan tentu memiliki tujuan untuk diraih, namun tujuan tersebut tidak akan tercapai tanpa adanya hubungan sosial yang erat antara satu sama lain. Hubungan sosial yang baik bisa dibentuk apabila satu sama lain menaati norma yang berlaku sehingga tidak ada interaksi yang berlebihan atau melampaui batasan.

## 5. Mekanisme Pembuat Makna

Budaya berguna untuk membuat makna dari setiap tindakan yang dilakukan para anggota. Setiap perintah yang ditaati dan larangan yang dihindari dilakukan bukan karena tanpa alasan. Tentu organisasi harus memberikan alasan konkret kenapa hal tersebut diperintahkan. Dengan sendirinya anggota juga akan menemukan makna dari setiap tindakan yang dilakukan. Saat menemukan alasan di balik segala tindakan maka lebih mudah bagi setiap orang melakukan atau menghindari sesuatu.

Fungsi dan peran budaya mendukung banyak hal penting dalam ranah publik. Organisasi akan dikenal sebagaimana citra yang dibentuk dari dalam organisasi itu sendiri. Baik dan buruknya organisasi bergantung pada ketaatan setiap orang terhadap norma yang berlaku dan konsistensi setiap orang untuk menjauhi larangan yang dibentuk.

### **11.3 Tipe-tipe Budaya Organisasi menurut Cameron dan Quinn**

Cameron dan Quinn memanfaatkan kerangka kerja nilai bersaing dalam mengidentifikasi empat tipe budaya, diantaranya

hierarki, pasar, klan, dan adhokrasi, Rifa'i (2024: 6). Penjelasan mengenai keempatnya akan diulas dalam pembahasan berikut:

### 1. Hierarki

Fokus pada jenjang karir, dimana proses manajerialnya selalu jelas dan setiap orang berhak untuk mendapatkan posisi terbaik di perusahaan. Salah satu pertimbangan ketika karyawan baru melamar kerja biasanya ada atau tidaknya jenjang karir di perusahaan bersangkutan. Harapan nyaris semua pegawai tentunya bukan hanya mencari penghasilan, namun mendapatkan apresiasi lebih atas dedikasinya setelah bertahun-tahun nanti.

Lagi pula sangat masuk akal ketika seseorang sudah bekerja selama lebih dari sepuluh tahun memiliki kompetensi yang terus meningkat. Dalam jangka waktu tersebut, perusahaan juga pastinya mengalami regenerasi kepemimpinan, dimana posisi-posisi banyak ditinggalkan karena pegawainya purna tugas atau alasan lainnya. Jika karyawan dengan posisi rendah mampu menunjukkan kemampuan dan kualitas dirinya, bukan tidak mungkin perlahan naik ke posisi terbaik.

### 2. Pasar

Poin kedua ini mengacu pada seperti apa kiprah pegawai dalam mendedikasikan kinerjanya terhadap

penjualan atau produk yang dipasarkan. Tujuan berbisnis atau membentuk organisasi komersial tentunya untuk mendapatkan laba sebesar mungkin. Semakin produktif pekerja, semakin banyak produk dipasarkan dan semakin terpuaskan konsumen yang menantikan produk di berbagai lokasi.

Produk yang dipasarkan ini tidak lantas mendapatkan pembeli, butuh upaya untuk mempromosikannya, seperti memanfaatkan tim pemasar untuk meyakinkan pasar. Semakin banyak produk terjual, semakin besar apresiasi perusahaan kepada tim pemasar. Pemasaran berlaku bukan hanya untuk produk berupa barang, namun juga bisa penawaran jasa, seperti asuransi, jasa kebersihan, jasa pinjaman, dan sebagainya.

### 3. Klan

Klan adalah hubungan horizontal yang terbentuk antara sesama rekan kerja atau hubungan antara staf dengan staf. Ketika sudah bergabung dengan perusahaan maka menjadi lumrah ketika ada beberapa pekerjaan harus diselesaikan sendiri dan beberapa lainnya harus diselesaikan bersama. Klan atau hubungan horizontal yang baik membantu memperlancar kinerja tim dan membuat hubungan antarkaryawan jadi semakin harmonis.

Hubungan sosial yang baik antara satu karyawan dan karyawan lain menjadi kunci untuk melakukan pekerjaan sebagai profesional. Interaksi lebih dekat di luar pekerjaan membuat interaksi untuk urusan pekerjaan jadi semakin mudah dan terhindar dari perasaan canggung. Dengan begitu setiap orang bisa merasa bebas untuk berpendapat dan mengeluarkan ide kreatifnya.

#### 4. Adhokrasi

Ruang untuk para anggota atau pekerja mengeluarkan ide dalam menuntaskan segala permasalahan di dalam perusahaan. Kesempatan untuk karyawan mengeluarkan pendapat adalah hal mahal, belum tentu semua perusahaan mempersilakan dan mau mendengarkan serta menampung segala pemikiran karyawan. Padahal, bisa jadi solusi terbaik untuk permasalahan yang sedang dihadapi ada pada ide kreatif karyawan.

Cameron dan Quinn sadar betul akan pentingnya keberadaan karyawan sebagai aset penting perusahaan. Atas dasar tersebut maka keempat hal di atas menjadi tumpuan untuk membentuk budaya organisasi yang sehat dan nyaman untuk satu sama lain. Hubungan baik yang terjalin secara vertikal atau horizontal ditopang oleh berbagai poin dalam norma tertulis.

#### **11.4 Pembentukan dan Perubahan Budaya Organisasi**

Busro (2018: 11) menyatakan bahwa pembentukan budaya organisasi dimulai dari pendiri organisasi itu sendiri. Pembentukan budaya organisasi tersebut tidak terlepas dari berbagai tahapan penting, seperti:

1. Pendiri, baik sifatnya individu atau berkelompok memiliki tujuan dalam mendirikan organisasi, baik organisasi komersial atau non-komersial.
2. Proses pengumpulan sumber daya untuk mencapai tujuan pada poin pertama, seperti merekrut karyawan, mengumpulkan modal, mengumpulkan material, dan berbagai teknik lainnya.
3. Penentuan struktur organisasi untuk memperjelas tugas dan tanggung jawab per orang.
4. Penetapan berbagai hal dasar, seperti visi, misi, logo, semboyan, slogan, sampai dengan tata tertib untuk mengatur hubungan profesional satu sama lain.
5. Pembentukan kantor, bisa berupa sewa gedung, pemanfaatan ruangan yang ada, juga termasuk pembentukan kantor non-fisik. Dalam hal ini juga dibentuk seragam dan berbagai pendukung jika dibutuhkan.
6. Pelaksanaan aktivitas bersama guna mencapai tujuan yang sudah disusun.

## 7. Pembentukan kebudayaan dalam organisasi bersangkutan.

Empat hal yang menurut Sathe dalam Busro mampu membentuk satu-kesatuan organisasi, diantaranya kegiatan berbagi pikiran, berbagi ucapan, berbagi kegiatan, sampai dengan berbagi perasaan. Semua yang dibagi terbentuk secara otomatis dan bertahap, dari penyatuan pikiran ke penyatuan ucapan membutuhkan waktu cukup lama. Sementara peralihan dari penyatuan ucapan ke penyatuan kegiatan bahkan sampai ke penyatuan perasaan sebagai bagian dari organisasi juga membutuhkan waktu dan ruang yang mendukung.

Seiring waktu, budaya organisasi bisa berubah sesuai siapa yang memimpin, seperti apa zaman yang sedang ditapaki, bagaimana situasi internal dan eksternal perusahaan, juga seperti apa karakteristik SDM di tiap masanya. Bahaudin (2023: 128) menyebutkan setidaknya terdapat 10 unsur yang bisa mengubah budaya organisasi, diantaranya:

1. Komunikasi.
2. Kepemimpinan.
3. Partisipasi yang dilakukan oleh jajaran organisasi.
4. Pelatihan dan pengembangan pada tiap unit SDM.
5. Peningkatan terhadap kerjasama tim.
6. Pemberian umpan balik yang terjadi secara reguler.
7. Perubahan yang terjadi secara berkelanjutan.

8. Dibentuknya struktur organisasi.
9. Pemberdayaan.
10. Kreativitas dan berbagai hal lainnya.

Seiring zaman yang terus berubah, budaya sekitar atau secara global juga turut berubah karena manusia bersikap sesuai dengan kemajuan zaman, perkembangan teknologi, dan berkembangnya ilmu pengetahuan. Perusahaan atau sebuah organisasi pastinya akan mengalami regenerasi kepemimpinan, sekalipun kepemimpinan berputar pada keluarga, namun pola pikir pemimpin dari generasi ke generasi cenderung berbeda. Terlebih jika terdapat variasi latar belakang pendidikan dari masing-masing jajaran organisasinya.

Perubahan budaya organisasi umumnya tidak terjadi sekaligus, namun perlahan dan pasti sehingga karyawan juga secara pelan-pelan menerima dan terbiasa dengan perubahan tersebut. Semakin lama karyawan mendedikasikan waktu dan tenaganya untuk perusahaan maka semakin kental terasa perubahan budaya organisasi yang lawas ke budaya organisasi baru. Sementara karyawan yang baru masuk barangkali tidak memiliki referensi kebudayaan perusahaan di waktu lampau, namun bisa melakukan pemantauan untuk memahami seperti apa budaya organisasi saat bergabung dengan perusahaan.

## **11.5 Studi Kasus: Transformasi Budaya di Perusahaan Teknologi**

Riduan dan Firdaus dalam jurnalnya mengungkap peran budaya organisasi, kompetensi, dan strategi bisnis secara digital di perusahaan telekomunikasi. Di Indonesia sendiri perusahaan telekomunikasi ternama masih dipegang oleh PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Riduan dan Firdaus (2024: 50) mengungkap bahwa transformasi digital mulai diperkenalkan pada 2021 dengan tujuan mendukung organisasi lebih maju dan lebih memberikan dampak positif.

Transformasi digital yang terjadi berdasarkan fenomena atau situasi dan kondisi masyarakat pada zamannya akan membantu SDM di setiap masa untuk lebih mudah beradaptasi dan membuat aktivitas kerja lebih produktif demi menghasilkan produk dengan kualitas terbaik. Melalui penerapan digitalisasi bisnis, segala sesuatu menjadi lebih mudah, terutama dalam hal ini dari segi operasional. Berbagai sistem yang tadinya manual mulai bergeser ke sistem digital sehingga fleksibilitas karyawan lebih tinggi.

Transformasi digital dipengaruhi oleh tiga faktor penting, diantaranya sumber daya, sistem informasi, dan budaya berikut struktur di dalam organisasi bersangkutan, Riduan dan Firdaus (2024: 51). Baik Riduan maupun Firdaus menekankan penelitian

budaya organisasi di perusahaan telekomunikasi ini pada tiga hal, yakni jenis kelamin, waktu kerja, dan pendidikan terakhir. Berdasarkan tiga hal tersebut diambil setidaknya dua model untuk melakukan evaluasi.

#### 1. Evaluasi *Outer Model*

Berdasarkan model ini ditemui hasil bahwa persentase terhadap beberapa variabel laten, seperti budaya organisasi digital menghasilkan variasi rata-rata sebesar 0,663 persen. Sementara untuk kompetensi digital menghasilkan persentase sebesar 0,736 persen, jumlah persentase yang sama untuk ranah strategi bisnis. Sementara persentase untuk transformasi digital sebesar 0,700 persen dan kinerja sebesar 0,664 persen.

#### 2. Evaluasi *Inner Model*

Berdasarkan *inner model*, didapatkan hasil berupa *R-square* untuk transformasi digital sebesar 0,563 dengan interpretasi substansial dan persentase untuk kinerja sebesar 0,859 dengan interpretasinya juga substansial.

Indikator penelitian Riduan dan Firdaus menggambarkan dominasi pekerja laki-laki lebih banyak dari pekerja perempuan, mayoritas pekerja sudah mendedikasikan tenaganya sejak 5 hingga 9 tahun terakhir. Riwayat pendidikan yang menjadi dominasi untuk penelitian

ada pada tingkat sarjana atau telah menyelesaikan pendidikan S1-nya.

Budaya digital hadir karena kompetensi SDM yang juga menyesuaikan dengan perkembangan teknologi digital. Adaptasi yang baik dengan kemajuan zaman merupakan salah satu upaya untuk perusahaan berkembang dan bisa bersaing dengan perusahaan lain yang bergerak di bidang serupa.

# BAB XII DESAIN ORGANISASI

## 12.1 Prinsip-prinsip Dasar Desain Organisasi

Struktur organisasi yang terbangun dengan kokoh dimulai dari desain dasar ketika organisasinya berdiri. Desain organisasi sendiri terdiri atas beberapa prinsip yang menjadikan pelaksanaan bisnis atau berbagai kegiatan internal maupun eksternal organisasi jadi lebih terarah dan berjalan lancar. Bicara soal prinsip dasar desain organisasi, terdapat 12 prinsip yang bisa dicermati, diantaranya:

### 1. Keselarasan Strategi Bisnis

Setiap elemen organisasi harus mendukung tujuan bisnis dan sifatnya harus selaras. Tujuan yang dibuat lebih dulu dibukakan jalan melalui rancangan strategi yang dituangkan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab. Strategi bisnis bisa berubah seiring waktu, bergantung pada situasi dan kondisi di lapangan pada tiap masa.

### 2. Spesialisasi

Pekerjaan yang berhubungan dengan bidang tertentu secara khusus pastinya membutuhkan SDM dengan kemampuan khusus juga. Perusahaan listrik membutuhkan

karyawan yang mengerti kelistrikan dan dapat dibuktikan melalui ijazah atau sertifikat pelatihan. Beberapa bagian mungkin bisa dilakukan masyarakat umum, seperti posisi Admin, dan sebagainya.

### 3. Koordinasi

Koordinasi adalah hal penting dalam sebuah organisasi untuk menuntaskan pekerjaan dan mencapai tujuan. Koordinasi dibentuk dengan kesadaran akan tugas dan tanggung jawab masing-masing dan kesadaran diri sebagai anggota kelompok. Dalam koordinasi, masing-masing pekerja tidak seharusnya membawa tujuan masing-masing karena harus mengarah pada tujuan yang satu.

### 4. Fleksibilitas

Dasar desain yang bisa berubah seiring waktu atau fleksibel terjadi karena kondisi pasar juga bisa berubah sesuai dengan zamannya. Fleksibilitas yang tinggi merupakan bukti bahwa perusahaan mampu beradaptasi dengan zaman, lebih mudah bertahan di segala situasi. Salah satu fleksibilitas yang dimaksud adalah digitalisasi bisnis di tengah semakin pesatnya perkembangan teknologi digital.

### 5. Kesederhanaan

Struktur organisasi seyogyanya dibuat sesederhana mungkin untuk memberikan pemahaman yang lebih mudah

bagi seluruh pekerja. Penjabaran tugas dan tanggung jawab secara gamblang jauh lebih membantu membuat kinerja SDM lebih efektif dan produktif. Semakin rumit struktur organisasinya maka semakin besar kesalahpahaman terhadap pelaksanaan tugas berikut tanggung jawab pekerja.

#### 6. Fokus pada Pelanggan

Pelanggan adalah target utama jalannya bisnis, semakin banyak dan semakin puas pelanggan maka semakin berhasil sebuah bisnis. Fokus pada pelanggan artinya fokus pada target pasar yang karakteristiknya bisa berubah seiring waktu. Jika bisnis memprioritaskan pelanggan maka lebih mudah untuk memberikan label keberhasilan pada bisnis bersangkutan.

#### 7. Dorongan Inovasi

Inovasi dapat didukung oleh berbagai hal, diantaranya ruang dan waktu yang dipersilakan untuk eksperimen, ruang kolaboratif, dan tim yang fleksibel. Inovasi artinya perubahan dan perubahan hanya bisa terjadi apabila organisasi terbuka melihat pergerakan pasar dan pergeseran kebutuhan di pasaran.

#### 8. Komunikasi

Komunikasi menjadi unsur penting yang membangun keharmonisan hubungan dalam organisasi.

Semakin efektif komunikasi yang berlangsung maka semakin baik hubungan antaranggota di dalamnya. Sebaliknya, jika terjadi miskomunikasi maka koordinasi antara pegawai maupun atasan juga akan semakin buruk.

#### 9. Akuntabilitas

Perusahaan tentu punya tujuan, begitu juga setiap pegawai memiliki tujuan dan memiliki sudut pandang beragam terkait berbagai hal. Ada baiknya atasan mengetahui dua hal pada diri karyawan untuk memastikan arahan yang diberikan dapat diterima dengan baik oleh semua pekerja tanpa terkecuali.

#### 10. Skalabilitas

Keputusan organisasi bisa terkait dengan keputusan jangka pendek dan keputusan jangka panjang. Keputusan jangka pendek hanya berlaku sementara, sementara keputusan jangka panjang berlaku untuk waktu yang lama. Demi efisiensi, pemutusan segala sesuatu sebaiknya mempertimbangkan skalabilitas agar lebih efisien dan bisa digunakan dalam waktu lama.

#### 11. Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan pekerja artinya pemanfaatan karyawan semaksimal mungkin supaya potensi di dalam diri masing-masing pekerja dapat disalurkan dengan baik.

Pemberdayaan karyawan secara tepat hanya bisa dilakukan apabila perusahaan mengenali personal karyawan dengan lebih baik.

## 12. Keberlanjutan

Organisasi memiliki tujuan untuk membuat masa depan kelompoknya lebih baik, namun tidak boleh mengabaikan pengaruh terhadap lingkungan juga. Misi penghijauan, kesehatan lingkungan, dan keselamatan kerja harus menjadi prioritas dalam menjalankan organisasi.

Kedua belas dasar prinsip di atas merupakan informasi yang terangkum dalam situs Orgvue pada 19 Oktober 2024 pukul 5:30 WIB. Melalui dua belas prinsip yang disebutkan dapat terbangun sebuah struktur organisasi yang menjelaskan detail pekerjaan setiap orang dengan setiap posisinya. Dengan begitu ada panduan jelas bagi pekerja membuat perusahaan lebih mudah mencapai tujuan bisnis.

### **12.2 Struktur Organisasi: Fungsional, Divisional, dan Matriks**

Struktur organisasi setidaknya terbagi menjadi organisasi fungsional, divisional, dan matriks. Demi mempermudah pemahaman terhadap ketiga struktur tersebut, kami akan mencoba menjelaskannya satu per satu. Khasanah dan Jaya

(2023: 137) memberikan penjelasan terkait apa itu organisasi fungsional dan organisasi divisional.

### 1. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional merupakan beberapa bagian dalam perusahaan yang menjadi dasar pembentukan atau operasional perusahaan itu sendiri. Biasanya terdapat tiga divisi dalam menjalankan organisasi fungsional, diantaranya pemasaran, operasional, dan keuangan. Ketiga bidang tersebut disebut sebagai bidang-bidang fungsional yang secara fakta dinyatakan memiliki koordinasi yang sulit. Melalui ketiga bidang tersebut terbentuklah sebuah sistem sentralisasi dan akuntabilitas yang ternyata rumit.

### 2. Organisasi Divisional

Divisional terbentuk berdasarkan produk yang dihasilkan oleh perusahaan bersangkutan. Setiap divisi memiliki pemimpin, dimana tentunya pemimpin divisi masih bertanggungjawabkan pekerjaan timnya kepada pemimpin yang ruang lingkup wewenangnya lebih luas. Pembagian menjadi divisi-divisi dengan pemimpin pada masing-masing bagian tujuannya untuk membuat kinerja SDM jadi lebih fokus dan terkontrol. Lebih mudah melakukan desentralisasi kekuasaan apabila ruang lingkup perusahaannya besar.

### 3. Organisasi Matriks

Griffin dan Ebert (2007: 201) menyatakan bahwa dalam struktur matriks terdapat dua manajer yang menerima laporan dari satu tim, manajer tersebut terdiri atas manajer lini dan manajer staf. Organisasi matriks ini sifatnya fleksibel, sesuai dengan wewenang komite dan tim di dalam perusahaan bersangkutan. Organisasi matriks hanya hadir ketika sebuah organisasi, dalam hal ini perusahaan menerima proyek temporer dari klien. Artinya, organisasi yang mengharuskan pertanggungjawaban kepada dua manajer sekaligus bisa kapan saja dibubarkan.

Pembubaran tim matriks bukan berarti tidak membentuk matriks baru, jika perusahaan memang bergerak di bidang jasa yang harus menyelesaikan satu per satu proyek klien maka pembentukan tim matriks akan berulang setiap waktu. Adapun isi anggota atau struktur organisasinya tidak harus bertumpu pada orang-orang yang sama. Struktur matriks bisa berubah kapan saja, disesuaikan oleh penunjukan yang dilakukan atasan dan penilaian dari kinerja sebelumnya. Tidak menutup kemungkinan jika satu tim dianggap kompak maka akan disatukan kembali pada proyek berikutnya.

Struktur organisasi fungsional, divisional, dan matriks sebenarnya bukan tiga pakem struktur organisasi atau perusahaan. Masih ada lagi organisasi internasional yang bergerak dalam ruang lingkup lebih besar. Ranah kerjanya tidak lagi mencakup satu wilayah, namun berbagai wilayah lintas negara yang membutuhkan prosedur lebih ketat dan panjang. Hubungan antarnegara merupakan hal wajar karena satu sama lain, manusia sebagai makhluk sosial tidak bisa mencapai tujuan besarnya sendirian.

### **12.3 Sentralisasi vs. Desentralisasi dalam Desain**

#### **Organisasi**

Dunggio dan Abdussamad (2024: 78-79) mendefinisikan sentralisasi dan desentralisasi sebagai dua hal yang melekat dengan pelaksanaan pemerintahan di setiap negara. Negara merupakan organisasi besar yang dijalankan oleh pemerintah dan rakyat, namun pada porsinya lebih berdampak peran pemerintah sebagai pemangku kekuasaan yang dititipkan rakyat. Sentralisasi adalah kekuasaan yang terpusat, sementara desentralisasi merupakan penyerahan kekuasaan kepada ruang lingkup organisasi yang lebih kecil.

Jika bicara soal pemerintahan maka pemerintah pusat, seperti Presiden, Wakil Presiden, dan para Menteri merupakan

sentralisasi dari kekuasaan di Indonesia. Pemerintah Daerah yang tersebar menjadi Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kota dan Kabupaten, Pemerintah Desa, dan sebagainya merupakan desentralisasi yang bertanggung jawab kepada pusat atau kepada Presiden dan jajaran menterinya.

Dalam ranah bisnis, perusahaan bisa membuka cabang di berbagai daerah dan menetapkan satu perusahaan induk di kota tertentu. Perusahaan cabang di tiap daerah bisa disebut sebagai desentralisasi atau perluasan pangsa pasar perusahaan, sementara perusahaan induk yang ditunjuk sebagai pusat berwenang menerima laporan dari setiap perusahaan cabang. Hubungan pusat dengan cabang disebut desentralisasi, sementara hubungan cabang dengan pusat disebut sentralisasi.

Contoh lainnya bisa lihat juga usaha waralaba yang tersebar di berbagai titik, bisa disebut juga sebagai bentuk desentralisasi atau perluasan ranah bisnis. Sementara waralabanya tersebar di seluruh titik, ada satu titik yang merupakan bisnis pertama dan ditangani oleh pendirinya langsung. Pusat usaha waralaba berhak melakukan kerjasama dengan berbagai mitra melalui kontrak royalti atau kesepakatan berbelanja bahan pokok dari pusat saja.

Sentralisasi dan desentralisasi adalah dua hal bertolak belakang, namun keduanya merupakan strategi penting dalam

bisnis. Sebuah bisnis yang didirikan tentu harus menempuh banyak waktu, tenaga, dan berbagai rintangan sampai akhirnya bisa menjadi sukses dan besar. Ketika sudah berdiri kokoh maka merupakan hal wajar jika bisnis diharapkan berkembang lebih luas dan mulai membangun cabang di berbagai lokasi sebagai upaya perluasan bisnisnya.

Pendiri bisnisnya tentu tidak ingin strategi yang dirancangnya jauh lebih menguntungkan pihak lain sehingga dari meluasnya bisnis di lapangan, dibuatlah kesepakatan kerjasama bahwa cabang bertanggung jawab kepada pusat dan pusat berhak memantau kondisi di cabang. Pusat bisa melakukan sidak atau evaluasi ke cabang dengan atau tanpa sepengetahuan pihak cabang guna memastikan kualitas para pekerjanya di lapangan.

Terdapat banyak keuntungan bisa didapatkan dari penerapan sentralisasi dan desentralisasi, diantaranya membantu memperluas jaringan bisnis, menyerap lebih banyak tenaga kerja, membuat manajemen bisnis lebih jelas, dan lainnya. Jika semua pihak menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan amanah maka lebih mudah menghadapi berbagai rintangan di depan.

## **12.4 Pengaruh Desain Organisasi terhadap Kinerja dan Inovasi**

Desain organisasi adalah struktur dasar organisasi itu sendiri, dimana di dalamnya terdiri atas beberapa orang dengan kompetensinya di tiap bidang. Tiap-tiap kompetensi jika dipadukan menjadi satu akan membentuk kekompakan untuk mencapai tujuan. Kerja tim membutuhkan penyatuan pikiran, visi misi, dan keseragaman dalam mengusahakan segala sesuatu untuk mencapai tujuan.

Setiap orang yang masuk ke dalam organisasi apapun, skala besar maupun kecil akan ditempatkan secara jelas pada posisi tertentu. Misalkan bergabung dengan perusahaan maka posisi awal ditentukan dari posisi yang dilamar. Karyawan baru bisa memanfaatkan momen bertanya kepada karyawan lama dengan posisi yang sama dalam memperjelas tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan.

Adanya pembagian posisi dan tugas ini berguna untuk memberikan arahan kepada setiap orang terkait apa yang harus dikerjakan mulai dari datang ke kantor sampai pulang dari kantor. Kegiatan yang tersusun rapi ini digunakan sebagai ukuran menilai kinerja baik dan buruk setiap orang. Jika kinerja dirasa bagus maka perusahaan bisa memberikan apresiasi sebagai bentuk motivasi meningkatkan kinerja yang sudah baik.

Jika kinerja dinilai buruk maka pekerja wajib melakukan evaluasi sesuai arahan perusahaan.

Inovasi berkaitan dengan banyak aspek, baik dari kepemimpinan yang harus terus belajar hal baru, fasilitas yang harus disesuaikan, sistem yang harus adaptif, juga karyawan yang membutuhkan pelatihan serta pengembangan. Pelatihan dan pengembangan pada karyawan membantu meningkatkan kompetensi para pekerja sehingga kinerja juga semakin meningkat dan mampu memenuhi ekspektasi yang mendukung inovasi perusahaan.

Pelatihan dan pengembangan akan semakin berjalan lancar apabila didukung oleh fasilitas yang memadai. Materi dari pelatihan dan pengembangan adalah modal teori, sementara untuk membuatnya menjadi lebih nyata maka dibutuhkan fasilitas dan sistem yang disediakan oleh perusahaan. Pengetahuan SDM tanpa fasilitas sama dengan percuma, perusahaan hanya membuang uang untuk program yang tidak praktis. Sementara fasilitas tanpa pengetahuan SDM juga sia-sia karena anggaran hanya terpakai untuk sesuatu yang tidak bisa digunakan.

Bicara soal inovasi, tidak bisa menumpukan harapan pada satu pihak, semua harus bekerja sama dalam mewujudkannya. Inovasi merupakan segala sesuatu yang bisa berubah seiring

waktu, seiring perkembangan zaman maka akan berubah juga tuntutan inovasinya. Sebuah organisasi yang bisa bertahan lama harus mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan zaman. Semua dimulai dari jajaran teratas dulu, baru ditularkan ke para anggota agar kebiasaan baru menjadi hal lumrah di dalam organisasi.

## **12.5 Tren Desain Organisasi di Era Digital: *Agile* dan *Networked Organizations***

*Agile Organizations* adalah definisi ketika bisnis beroperasi dan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman yang terus berubah. Sikap ini bukan hal mudah karena membutuhkan kompetensi dan kepekaan setiap SDM di dalamnya, termasuk pemimpin organisasinya dalam membaca situasi di setiap zaman. Sebuah bisnis yang bisa beradaptasi dengan perkembangan zaman tidak akan ditinggalkan pelanggan karena senantiasa berinovasi dan berupaya memenuhi kebutuhan pasar sesuai zamannya.

Contoh, Indonesia memiliki perusahaan taksi swasta bernama *Blue Bird*, kemudian seiring perkembangan zaman dan bebasnya pasar persaingan bisnis di Indonesia, muncul sebuah perusahaan transportasi daring Go-Jek, Grab, Maxim, dan sebagainya. Tarif yang lebih ekonomis dan pilihan kendaraan

yang lebih variatif, baik roda dua atau roda empat membuat pelanggan perlahan beralih dari *Blue Bird* ke beberapa perusahaan transportasi kompetitor.

Fenomena ini tidak lantas membuat *Blue Bird* kehilangan pasar karena dengan cepat *Blue Bird* beradaptasi dan mempelajari kebutuhan pasar saat ini. *Blue Bird* akhirnya memperluas layanan dengan bekerja sama dengan beberapa perusahaan transportasi daring, dimana pelanggan tetap bisa menggunakan *Blue Bird* melalui aplikasi transportasi daring milik kompetitor. Strategi ini membuat eksistensi *Blue Bird* tetap terjaga, buktinya kita masih bisa melihatnya banyak di jalanan.

*Blue Bird* yang semula menyediakan layanan jarak jauh melalui panggilan telepon saja pada akhirnya membuka diri untuk belajar dari perusahaan rintisan. Perusahaan taksi raksasa swasta di Indonesia ini sadar betul bahwa inovasi adalah hal penting dan adaptasi bisa dilakukan siapa saja dengan *role model* perusahaan apa saja. *Blue Bird* tentu sadar betul bahwa Go-jek, Grab, dan sebagainya merupakan perusahaan yang belum semapan *Blue Bird*, namun apabila ide baik muncul dari perusahaan baru maka tidak keliru jika perusahaan yang sudah mapan sekalipun melakukan penyesuaian diri.

Fakta lain bertolak belakang dari apa yang dilakukan *Blue Bird* di Indonesia. Contohnya, Nokia yang bertahun-tahun

lamanya menjadi merek ponsel besar di hampir seluruh negara. Memasuki era digital, perusahaan pesaing Samsung mulai merajai pasaran karena dianggap lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat pada zamannya. Sayangnya, Nokia enggan beradaptasi sehingga perlahan tergerus zaman dan akhirnya menemui kebangkrutan.

Dua contoh berbeda yang menghasilkan nasib berbeda pula untuk dua perusahaan raksasa pada pangsa pasarnya masing-masing. *Agile Organizations* merupakan sebuah landasan teoritis yang bisa digunakan untuk memandu para pebisnis mengambil keputusan-keputusan efektif demi memastikan masa depan bisnis bisa lebih baik dan bisa terus bersaing di segala zaman.

# TENTANG PENULIS

## HAMSAL



Hamsal. Lahir di Desa Sejati, Rokan Hulu, Riau, Hamsal telah menunjukkan minat yang mendalam dalam dunia menulis sejak usia dini. Karya-karya mencerminkan ketajaman pemikiran dan kedalaman perasaan yang mampu menyentuh hati para

pembacanya.

Penulis menempuh pendidikan formal di Perguruan tinggi di Riau, di mana ia meraih gelar Sarjana Ekonomi pada tahun 2011. Setelah itu, melanjutkan studinya dan berhasil meraih gelar Master Manajemen di bidang Sumber Daya Manusia pada tahun 2019. Pengalaman akademisi ini mudahan bisa memperkaya wawasan dan perspektifnya dalam menulis, yang kemudian terlihat dalam setiap karya penulis hasilkan.

Penulis mempunyai pengalaman bekerja sebagai Karyawan di Universitas Islam Riau dari tahun 2005 sampai

dengan tahun 2019 yakni mulai staf Fakultas, kasubag di Tingkat Universitas, dan Ka. Tata Usaha di Fakultas dan jabatan terakhir saya berkarir sebagai karyawan Kabag. Umum Tingkat Universitas yang sangat membantu penulis memberikan pengalaman berharga untuk penulis.

Sejak tahun 2020, penulis beralih karir sebagai dosen tetap di Universitas Islam Riau pada prodi manajemen. Dalam peran sebagai dosen, juga aktif dalam pengajaran beberapa mata kuliah pada program studi Manajemen, khususnya yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia dan Pemasaran. Penulis juga aktif dalam berbagai penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat yang berhubungan dengan bidang tersebut, menunjukkan dedikasi dan komitmen dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

Karya tulis ilmiah Penulis sering dipublikasikan dalam berbagai jurnal, yang mudahan bisa semakin memperkuat reputasi sebagai akademisi dan peneliti yang kompeten. di samping itu, juga aktif berkontribusi dalam dunia sastra dengan menerbitkan sejumlah buku yang mendapatkan sambutan hangat dari pembaca dan kritikus.

Selama Penulis menjadi Dosen di fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau. Penulis adalah salah seorang deosen di prodi manajemen yang mempunyai fokus ajar di mata

kuliah MSDM, Manajemen Kinerja, Perilaku Organisasi dan kepemimpinan Strategik.

Dengan dedikasi dan semangat yang tinggi, Penulis terus berkarya dan berkontribusi dalam dunia sastra dan akademik. berharap karya-karya yang penulis hasilkan dapat memberikan inspirasi dan pencerahan bagi banyak orang, serta turut memajukan dunia literasi dan ilmu pengetahuan di tanah air.

## **DESY MARDIANTY**

Desy Mardianty penulis lahir di Tanjung Pinang 30 Desember 1985 setelah lulus dari sekolah menengah atas di kota Pekanbaru pada tahun 2006 penulis melanjutkan jenjang S-1 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPAN di Surabaya, setelah itu setelah itu di tahun 2010 sampai tahun 2012 penulis melanjutkan S-2 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Gotong Royong di Jakarta penulis juga mendapatkan gelar Dr. di Universitas Trisakti Jakarta Tahun 2019.

Penulis mempunyai pengalaman bekerja sebagai Funding Officer di bank mandiri yang sangat membantu memberikan pengalaman sangat berharga untuk penulis, yang

selanjutnya menjadi dosen di Universitas Islam Riau sejak tahun 2014 sampai dengan sekarang.

Semenjak menjadi dosen penulis telah bnyak melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Penulis saat ini menjadi Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau. Penulis adalah salah seorang deosen di prodi Manajemen yang mempunyai fokus ajar di mata kuliah MSDM, Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Strategik.

Penulis saat ini menduduki jabatan sebagai Ketua Pusat Karier Universitas Islam Riau yang bertugas untuk memberikan mahasiswa di lingkungan Universitas Islam Riau platform untuk mempersiapkan karier mereka, baik dalam bentuk wira usaha, program magang yang berkualitas agar mahasiswa siap dan mempunyai pengalaman sebelum memasuki dunia pekerjaan serta serta memberikan mahasiswa softskill yang berguna untuk menghadapi dunia ke depannya.

# DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal, dkk. (2022). Pengantar Bisnis. Jakarta: Publica Indonesia Utama.
- Aida, Richa Rifana. (2021). Analisis Stres Kerja pada Pekerja PT PLN (Persero) Pusat Manajemen Proyek UPMK II Surabaya. Surabaya: Departemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga.
- Ambarwati, Arie. (2018). Perilaku dan Teori Organisasi. Malang: Media Nusa *Creative*.
- Anwar, dkk. (2024). Pengambilan Keputusan. Batam: Cendikia Mulia Mandiri.
- Armansyah. (2022). Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Motivasi Kerja. Pasaman Barat: Azka Pustaka.
- Atika, Sherly dan Laila Meiliyandrie Indah Wardani. (2021). *Core Self Evaluation and Coping Stress*. Pekalongan: Penerbit NEM.
- Avianti, Widiya, dkk. (2024). Pengembangan Organisasi. Sukoharjo: Pradina Pustaka.

- Bahaudin, Taufik. (2023). *Transformasi Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Lautan Pustaka.
- Brodow, Ed. (2008). *Latihan Singkat Bernegosiasi Jitu di Segala Situasi*. Jakarta: Serambi Ilmu Semesta.
- Builtin. (2024, 28 Februari). *The 4 Types of Organizational Culture and Their Benefits*. Diakses pada 19 Oktober 2024 dari <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>.
- Busro, Muhammad. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media.
- Cahyadi, Nur. (2023). *Perilaku dalam Organisasi*. Batam: Rey Media Grafika.
- Calicchio, Stefano. (2022). *Negosiasi dalam 4 Langkah*. Italia.
- Coleman, James. S. (2017). *Dasar-dasar Teori Sosial (Foundations of Social Theory)*. Bandung: Nusa Media.
- Darmaesti, dkk. (2023). *Strategi Kepemimpinan*. Batam: Cendikia Mulia Mandiri.
- Deni, Asep, dkk. (2024). *Manajemen Bisnis Internasional*. Batam: Cendikia Mulia Mandiri.
- Dunggio, Swastiani dan Juriko Abdussamad. (2024). *Buku Ajar: Hubungan Pemerintah Pusat dan Daerah*. Gorontalo: Cahaya Arsh Publisher.

- Dwiwijaya, Kadek Agus. (2024). Buku Ajar Pengantar Manajemen. Jambi: Sonpedia *Publishing* Indonesia.
- Fahmi, Dzul. (2021). Persepsi: Bagaimana Sejatinya Persepsi Membentuk Konstruksi Berpikir Kita. Yogyakarta: Penerbit Anak Hebat Indonesia.
- Faizal. (2023). Sosiologi Organisasi, Konsep dan Implikasi. Indonesia: Guepedia.
- Griffin, Ricky W dan Ronald J. Ebert. (2007). Bisnis. Jakarta: Erlangga.
- Gultom, Syawal dan Dionisius Sihombing. (2024). Kajian Perilaku Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: Kencana.
- Hamonangan, Iskandar. (2021). Kebijakan Luar Negeri Prancis dalam Merespons Dinamika Negosiasi Iklim Global. Jakarta: UI *Publishing*.
- Hasniati. (2023). Sejarah Perkembangan Ilmu Perilaku Organisasi. Makassar: Unhas *Press*.
- Hasniati. (2023). Stres dan Perilaku Kerja. Makassar: Unhas *Press*.
- Hendriani, Wiwin. (2022). Resiliensi Psikologis: Sebuah Pengantar. Jakarta: Kencana.
- Heryana, Nono, dkk. (2023). Tantangan dan Peluang Kepemimpinan Digital. Batam: Cendikia Mulia Mandiri.

- Hidayat, Rachmad. (2014). *Manajemen Organisasi Sumber Daya Manusia*. Malang: Media Nusa *Creative*.
- Ikhwan. (2024). *Perilaku Organisasi: Konsep Pendekatan dan Pemecahan Masalah*. Jakarta: Lembaga Pembangunan Masyarakat Indonesia.
- Ismail, Lalu dan Viera Restuani Adia. (2023). *Teori dan Praktek: Dinamika Kelompok dalam Pelatihan*. Lombok Tengah: Pusat Pengembangan Pendidikan dan Penelitian Indonesia.
- Ivancevich, John M. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Jamaluddin. (2023). *Perilaku Organisasi: Konsep, Teori, dan Implementasi*. Jakarta: Kencana.
- Jamaluddin. (2023). *Perilaku Organisasi: Konsep, Teori, dan Implementasi*. Jakarta: Kencana.
- Kaswan. (2021). *Kompetensi Interpersonal dalam Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Khasanah, Jana Siti Nor dan Akbar Jaya. (2023). *Pengantar Manajemen*. Lamongan: Nawa Litera Publishing.
- Langoday, Thomas Ola, dkk. (2023). *Teori Pengambilan Keputusan Bisnis (Pengantar untuk Calon Manajer Hebat di Era Global)*. Jambi: Sonpedia *Publishing* Indonesia.

- Latif, Mukhtar dan Suryawahyuni Latief. (2018). Teori Manajemen Pendidikan. Jakarta: Kencana.
- Lelyana, Nora. (2023). Kepemimpinan Situasional dalam Manajemen Strategis: Mengelola Perubahan dengan Fleksibilitas dan Keberanian. Bandung: Penerbit Indonesia Emas Group.
- Lestari, Hesti Setyodyah. (2024). Psikologi Kepribadian (Jilid 1). Pekalongan: Nasya *Expanding Management*
- Liliwari, Alo. (2018). Prasangka, Konflik, dan Komunikasi Antarbudaya. Jakarta: Kencana.
- Liliwari, Alo. (2021). Komunikasi Antar Budaya: Dimensi Budaya dalam Perilaku Organisasi dan Manajemen Internasional. Bandung: Nusa Media.
- Madiistriyatno, Harries. (2022). Dinamika dan Keberadaan Organisasi. Tangerang: Indigo Media.
- Maria, dkk. (2022). Perilaku dan Budaya Organisasi. Lombok Barat: Seval Literindo Kreasi.
- Mayasari, Nanny, dkk. (2022). Perilaku Organisasi. Makassar: Tohar Media.
- Mujito, dkk. (2024). Komunikasi Bisnis: Seni Berbicara dalam Bisnis. Tasikmalaya: Edu *Publisher*.
- Murdiyatmoko, Janu. (2007). Sosiologi: Memahami dan Mengkaji Masyarakat untuk Kelas X Sekolah Menengah

- Atas/ Madrasah Aliyah. Bandung: Grafindo Media Pratama.
- Myers, Scott A. dan Carolyn M. Anderson. (2008). *The Fundamentals of Small Group Communication*. United States of America: Sage Publications.
- Noor, Thamrin dan Rizal Azmi. (2022). *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi*. Malang: Mozaik Pratama.
- Nurlaili, Lili. (2023). *Peranan Budaya Organisasi, Tim Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kepercayaan Terhadap Kinerja Anggota Tim Pengembang Kurikulum di Indonesia*. Sumedang: Mega Press Nusantara.
- Nurohman, D. A. (2024). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Orgvue. (2024, 30 Juli). *Organizational design principles*. Diakses pada 19 Oktober 2024 dari <https://www.orgvue.com/resources/articles/organizational-design-principles/>.
- Permanasari, Englien Yusniar dan Soebiantoro. (2024). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Indramayu: PT Adab Indonesia.
- Pickering, Peg. (2006). *How to Manage Conflict: Kiat Menangani Konflik*. Jakarta: Esensi.

- Priyatno, VarentCen Adriel, dkk. (2024). Kunci Sukses Terhadap Pengambilan Keputusan Bisnis dalam Akuntansi Manajemen. Semarang: SIEGA *Publisher*.
- Purwanto, Sigit. (2024). Pengantar Bisnis Kontemporer. Agam: Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Rahmawati, Intan. (2022). Pengantar Psikologi Sosial. Jakarta: Bumi Aksara.
- Raymond, dkk. (2024). Kepemimpinan dalam Organisasi. Padang: Gita Lentera.
- Rezeki, Fitri. (2022). Strategi dan Implementasi Kinerja Karyawan pada Usaha Dagang. Bekasi: Kimshafi Alung Cipta.
- Riduan, Muhammad dan Riza Firdaus. (2024). Transformasi Digital Dan Kinerja: Kajian Peran Budaya Organisasi, Kompetensi Digital, Strategi Bisnis Di Bisnis Telekomunikasi. Ambon: Politeknik Negeri Ambon.
- Rifa'i, Muhammad dan Rusydi Ananda. (2024). Disiplin Kerja (Analisis Faktor Komitmen Tugas, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja). Medan: UMSU *Press*.
- Rifdan, dkk. (2024). Kepemimpinan Organisasi Publik. Jambi: Sonpedia *Publishing* Indonesia.

- Rosalina, Indah Fajar, dkk. (2024). Buku Ajar Psikologi Komunikasi. Jambi: Sonpedia *Publishing* Indonesia.
- Safari, Budi. (2024). Dasar-dasar Perilaku dalam Organisasi. Batam: Rey Media Grafika.
- Sagala, Syaiful. (2018). Pendekatan dan Model Kepemimpinan. Jakarta: Prenadamedia *Group*.
- Saleh, Akh. Muwafik. (2016). Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi. Malang: UB *Press*.
- Salusu, J. (1996). Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit. Jakarta: Grasindo.
- Sampe, Ferdinandus, dkk. (2024). Manajemen Kepemimpinan. Agam: Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Sari, Siti Melinda. (2023). Buku Pintar Manajer dan Supervisor. Jakarta: Anak Hebat Indonesia.
- Semiun, Yustinus. (2020). Teori-teori Kepribadian Behavioristik. Yogyakarta: Kanisius.
- Setiadi, Tatak dan Awang Dharmawan. (2023). Komunikasi Organisasi: Perspektif Revolusi Industri 4.0 & *Society* 5.0. Surabaya: Pustaka Aksara.
- Silviani, Irene. (2020). Komunikasi Organisasi. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.

- Solehudin, dkk. (2023). *Manajemen Konflik Organisasi*. Batam: Cendikia Mulia Mandiri.
- Sundari, Ariefah, dkk. (2022). *Kepemimpinan (Leadership)*. Lamongan: *Academia Publication*.
- Suprianto, dkk. (2023). *Pengantar Perilaku Organisasi*. Batam: Cendikia Mulia Mandiri.
- Suryani, Ni Kadek, dkk. (2020). *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Bali: Nilacakra.
- Suryani, Ni Kadek. (2019). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Nilacakra: Bali.
- Suseno, Franz Magnis. (2016). *Etika Politik: Prinsip-prinsip Moral Dasar Kenegaraan Modern*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Suwardi, dkk. (2024). *Keadilan dan Harmoni Organisasi dalam Stres Kerja*. Aceh: Syiah Kuala *University Press*.
- Tahir, Rusdin, dkk. (2023). *Perilaku Organisasi (Teori & Praktik)*. Jambi: Sonpedia *Publishing* Indonesia.
- Triwastuti, Ria dan Amaliyah. (2023). *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Airlangga *University Press*.
- Tumanggor, Raja Oloan. (2018). *Kepuasan Kerja dan Subjective Well-Being dari Perspektif Psikologi Industri dan Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Watungadha, Finansia E. (2020). Strategi Manajemen Konflik Organisasi Sektor Publik. Malang: Media Nusa *Creative*.
- Yudawisastra, Helin G. (2024). Teori-teori Perilaku Konsumen. Bali: Intelektual Manifes Media.

# SINOPSIS

Buku ini memberikan panduan komprehensif tentang perilaku organisasi yang mendalam dan aplikatif, menjadikannya referensi penting bagi mahasiswa, praktisi, dan akademisi yang ingin memahami dinamika manusia di dalam organisasi. Dengan membahas topik-topik seperti kepribadian, motivasi, komunikasi, kepemimpinan, negosiasi, dan desain organisasi, buku ini menggali teori-teori klasik dan kontemporer, serta menyajikan studi kasus nyata dari lingkungan bisnis global.

Setiap bab disusun secara sistematis, menggabungkan pendekatan multidisiplin dengan analisis kritis yang relevan terhadap tantangan bisnis di era modern. Buku ini tidak hanya menjelaskan konsep-konsep dasar tetapi juga memberikan strategi praktis untuk mengatasi konflik, mengelola tim, dan meningkatkan kinerja di tempat kerja.

Di era digital yang terus berubah, pemahaman tentang perilaku organisasi sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan inklusif. Buku ini juga mengeksplorasi bagaimana teknologi mempengaruhi struktur organisasi dan budaya kerja, memberikan wawasan yang sangat dibutuhkan bagi para pemimpin dan manajer masa depan.



**INDONESIA 8**  
PT INDONESIA DELAPAN KREASI NUSA

ISBN 978-623-10-4519-5



9 786231 045195