

HIBAH KOMPETISI

**Konten Mata Kuliah *E-Learning*
USU -INHERENT 2006**

BUKU AJAR PERILAKU ORGANISASI



TIM PENGUSUL

**Prof. Dr. Arnita Zainoeddin, SE, M.Si
Prof. Dr. Ritha F. Dalimunthe, SE, M.Si
Inneke Qamariah, SE**

**UNIVERSITAS SUMATERA UTARA
2006**

DAFTAR PUSTAKA

1. Stephen. P. Robbins Perilaku Organisasi edisi kelima
2. Prof. DR. J. Winardi, SE Manajemen Perilaku Organisasi penerbit Kencana
Prenada media
3. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki () perilaku organisasi
4. Indriyo Gitosudarwo (1997), Perilaku Keorganisasian, Edisi ke 1, BPFE
Yogyakarta, Yogyakarta.
5. Makmuri Muchlas (2005), Perilaku Organisasi, Edisi ke 1, Gajah University
Press, Yogyakarta.
6. Manahan P. Tampubolon, Perilaku Keorganisasian, Edisi ke 1, Ghalia Indonesia,
Jakarta.
7. Artikel-artikel, Jurnal-jurnal dan informasi lainnya

PERILAKU ORGANISASI DALAM KONTEKS GLOBAL

Sudah sama-sama kita ketahui bahwa dalam perdagangan internasional, dunia kita ini sudah menjadi sebuah "Desa Global" atau dunia yang tanpa batas-batas negara (*the borderless world*). Kecanggihan transportasi dan komunikasi seperti jet supersonic, telepon yang dipancarkan lewat satelit mempermudah negosiasi atau kunjungan ke partner bisnis di benua lain, yang tak mungkin bisa dilaksanakan beberapa dekade lalu. Dengan adanya desa global seperti itu, menetapkan perusahaan-perusahaan dari negara asal dengan produk-produknya menjadi lebih sulit. Umpamanya, Honda itu sebetulnya sebuah perusahaan Jepang, tetapi memproduksi Accord-nya di Ohio USA. Beberapa konglomerat Amerika seperti Exxon, Coca-cola, dan IBM lebih separuh pendapatannya diperoleh dari organisasi di luar Amerika. Sebaliknya, sebagian besar aset dan permodalan beberapa konglomerat Amerika seperti CBS Record, General Tire dan Pillsbury dimiliki oleh pihak asing (Robbins, 1993).

Sudah tiba saatnya, para manajer Indonesia, baik manajer perusahaan maupun manajer rumah sakit, mempelajari dan memahami perilaku para manajer dan kultur manajerial perusahaan-perusahaan multinasional negara-negara maju, baik yang telah beroperasi di Indonesia maupun yang akan mencari mitra kerja

sama di sini. Mereka harus mengerti kultur kita dan kita pun harus mengerti kultur mereka, sehingga saling pengertian dan kerjasama yang lebih baik.

Perusahaan Multinasional

Perusahaan multinasional adalah perusahaan yang mempertahankan operasinya pada dua negara atau lebih secara simultan. Perdagangan internasional itu telah berabad-abad yang lalu dilakukan orang, tetapi bentuknya sebagai perusahaan multinasional masih relatif baru sebagai akibat yang wajar dari ekonomi global. Dalam operasinya di tingkat dunia, perusahaan-perusahaan multinasional ini harus mengembangkan strategi global, membuat peta dunia dengan karakteristik masing-masing bangsa untuk mencari keuntungan kompetitif. Berapa besarnya perusahaan-perusahaan multinasional ini tentunya bervariasi. Jika besarnya diukur dari total penjualannya lalu dibandingkan dengan produk nasional kotor suatu negara, maka bisa dibayangkan di sini bahwa penjualan total Exxon melebihi GNP (*Gross National Product*) dari Indonesia, Nigeria, Argentina dan Denmark.

Akan tetapi, harus diingat bahwa para manajer multinasional ini banyak sekali menghadapi tantangan, seperti sistem politik, hukum dan beacukai yang berbeda, yang bisa menjadi problem atau bahkan bisa pula menjadi kesempatan. Memang, akan lebih lebih sulit memanajementi operasi perusahaan yang ribuan kilometer jauhnya dan karyawan dengan berbagai bahasa. Tetapi, bagi para

manajer multinasional kesulitan-kesulitan tersebut justru meningkatkan motivasi untuk menciptakan berbagai kesempatan dalam mengembangkan operasi perusahaannya ke seluruh dunia.

Pengaturan Kerjasama Regional

Batas-batas nasional sekarang juga sudah dikaburkan dengan adanya pengaturan kerja sama regional, di antaranya yang perlu disebutkan di sini adalah Masyarakat Ekonomi Eropa. Maquiladoras, Aliansi Amerika-Kanada, dan kerja sama baru negara-negara Eropa Timur. Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE) terbentuk dengan motivasi untuk memperkuat posisi mereka dalam menghadapi ekspansi industri-industri Amerika Serikat dan Jepang. Sebelumnya, sewaktu masih terpisah dalam negara-negara, sering terjadi hambatan-hambatan antara negara dan industri masing-masing negara yang tidak mampu bersaing dengan industri Amerika Serikat dan Jepang. Sekarang ini industri-industri Eropa menguasai pasar sendiri lebih dari 335 juta penduduk MEE sehingga mengundang modal luar negeri untuk melakukan investasi besar-besaran dalam MEE.

Maquiladoras adalah perusahaan-perusahaan domestik Meksiko yang memproduksi atau merakit produk-produk dari negara-negara maju lainnya yang kemudian dikirim ke perusahaan-perusahaan dari negara-negara maju lainnya yang kemudian dikirim ke perusahaan-perusahaan dari negara-negara bersangkutan untuk dijual dan didistribusikan. Suksesnya program ini karena

adanya kemudahan-kemudahan dari pemerintah Meksiko dan murahya tenaga buruh di sana. Lebih dari 1400 perusahaan asing memanfaatkan program ini. Diharapkan setelah 2000 program ini akan menyerap tiga juta tenaga kerja Meksiko.

Perdagangan di dalam aliansi Amerika-Kanada, yang bertujuan untuk menghilangkan hambatan-hambatan perdagangan antara kedua negara, sampai sekarang sudah bernilai 150 milyar dollar (\$ US) setiap tahunnya. Dengan ditandatanganinya *The United State Canadian Free Trade Agreement*, mereka akan bertambah kuat karena perusahaan-perusahaan raksasa banyak bergabung. Aliansi ini, yang setelah ditambah dengan Meksiko menjadi The North American Free Trade Agreement (NAFTA), menciptakan pasar yang cukup besar, yaitu 360 juta konsumen, yang bisa dipakai untuk negosiasi dengan kelompok pasar negara-negara lain.

Kerja sama baru negara-negara Eropa Timur terjadi setelah runtuhnya sistem komunis atau sosialis di sana, setelah bersatunya Jerman Timur dengan Jerman Barat dan setelah terbinanya hubungan baik antara Amerika Serikat dengan negara-negara mantan Uni Sovyet (Rusia). Untuk menyatukan kebutuhan pasar penduduk Eropa Timur, para pengusaha di sana ingin mengadakan sistem perdagangan baru yang nantinya bisa memunculkan perusahaan-perusahaan multinasional yang kompetitif. Di samping karena besarnya pasar di sini, tenaga

kerjanya juga masih relatif murah dibandingkan di negara-negara MEE.

Hal tersebut di atas tentu saja menimbulkan reaksi yang serupa di negara-negara Asia, pada umumnya dan negara-negara Asean pada khususnya, sehingga muncul berbagai pengaturan kerja sama regional di sini. Bahkan, gerakan Negara-negara Non Blok sekarang ini lebih mengutamakan kerja sama ekonomi dan penyatuan pasar di antara negara-negara anggotanya, yang meskipun berdaya beli relatif rendah, jumlahnya jauh lebih besar dari pasaran bersama yang telah disebutkan di muka, sekaligus produk-produknya akan sangat kompetitif karena murah tenaga kerja di sini.

1. Menghadapi Tantangan Internasional

Tentu saja, ekonomi global ini memberikan tantangan bagi para manajer yang semula hanya beroperasi secara nasional saja. Mereka menghadapi sistem-sistem hukum dan politik, situasi ekonomi dan kebijaksanaan perpajakan yang berbeda. Tetapi, mereka juga harus bisa mengerti dan mengikuti berbagai kultur nasional, yaitu nilai-nilai penting yang dipraktikkan yang memberikan kekhususan kepada negara-negara yang bersangkutan, yang dinegaranya sendiri mungkin tidak pernah dialami sepanjang hidup. Hal seperti inilah yang sering menimbulkan kesulitan bagi para manajer multinasional.

Parochialism, yaitu pandangan sempit seorang manajer yang kurang mampu untuk mengenali adanya perbedaan-perbedaan di antara sesama manusia

dan *ethnocentric views*, yaitu keyakinan bahwa nilai kultur dan kebiasaan suatu bangsa itu lebih baik dari bangsa-bangsa lainnya, sering menghinggapi sebagian besar manajer Amerika Serikat. Sebagai contoh, mereka hanya mau berbahasa Inggris karena merasa pasar domestiknya sudah sangat besar. Karena perasaan superior tersebut, orang-orang lain dari negara manapun "diwajibkan" berbahasa Inggris bila ingin berhubungan dengan mereka.

Parochialism dan *ethnocentrism* yang menghinggapi mereka ini tidak begitu negatif akibatnya pada masa sesudah Perang Dunia II, ketika Amerika Serikat masih menguasai 75% dari pendapatan kotor dunia. Tetapi, sekarang sikap serupa itu bisa mempakakan ancaman karena pemsahaan-pemsahaan Amerika Serikat hanya mampu menguasai sekitar 20% dari GNP dunia (Boyacigiller & Adler, 1991). Jadi, penting untuk dicamkan bahwa dunia ini tidak lagi didominasi oleh kekuatan ekonomi Amerika Serikat. Kalau ingin memperoleh keuntungan penuh dari berbagai kesempatan baru dalam ekonomi global, para manajer Amerika Serikat harus dapat membuang jauh sikap-sikap tersebut diatas.

Investor Asing di Amerika

Para pemodal asing sekarang ini sudah mengontrol lebih dari 12% dari semua aset perusahaan-perusahaan Amerika Serikat dan mempekerjakan lebih dari tiga juta tenaga kerja Amerika (Mc Whirter, 1989). Tetapi, mereka juga membuat kekeliruan yang sama seperti yang dilakukan para eksekutif Amerika di luar

negeri. Sebelumnya para tenaga kerja Amerika ini merasa lebih stabil dan aman. Tetapi ketika para pemilik baru ini mengambil alih perusahaan Amerika Serikat dengan cara manajemen yang berbeda, mereka merasa terancam dengan ketidakpastian, yang sering tidak diperhatikan oleh para manajer asing. Para manajer asing dari Eropa maupun Asia masih diskriminatif, meskipun tidak resmi ataupun terselubung, terhadap tenaga kerja wanita. Banyak tenaga kerja Amerika mengeluh dengan kebiasaan-kebiasaan tradisional perusahaan-perusahaan Eropa dan Asia, yang mengambil alih perusahaan-perusahaan Amerika.

Umpamanya, para manajer Jepang biasa bekerja 10-12 jam sehari yang dilanjutkan dengan sosialisasi hingga tengah malam. Padahal, banyak pembicaraan bisnis yang dilakukan justru pada saat sosialisasi semacam itu sehingga para manajer Amerika merasa ditinggalkan dan hal ini betul-betul menyakitkan karena merasa tidak dipercaya.

Cara-cara Jepang dalam berkomunikasi dengan karyawan Amerika juga menimbulkan kesulitan. Orang-orang Amerika lebih langsung dan berterus terang, mengatakan tepat seperti yang dimaksudkan. Di pihak lain, orang-orang Jepang mengutamakan konsensus kelompok, yang merupakan praktik yang tidak begitu sesuai di Amerika Serikat. Orang-orang Amerika yang biasanya ingin cepat mengambil keputusan merasa frustrasi bila terjadi penundaan-penundaan demi konsensus.

2. Mengantisipasi Kultur Nasional yang Tidak Bertentangan dengan Globalisasi

Kekhawatiran yang besar akan perbedaan kultur bangsa dalam mengantisipasi terciptanya "desa global" atau "dunia tanpa batas negara" menjadi kurang relevan. Sekarang ini, ketika CNN di tonton atau ditangkap oleh 140 negara, celana Levis yang populer di Dallas juga populer di Moskwa, Beijing dan Jakarta. Cukup banyak pula lulusan MBA Amerika yang berkebangsaan asing. Setelah pulang ke negaranya masing-masing, mereka mempraktikkan manajemen gaya Amerika. Praktik ini tentunya bisa memperkecil perbedaan kultur yang dikhawatirkan itu. Diharapkan, dalam jangka panjang, perbedaan-perbedaan kultur antara negara akan "menghilang" sehingga "desa global" yang terjadi nanti merupakan satu kesatuan kultur yang nasional menjadi homogen dengan kultur global? Dalam beberapa aspek, mungkin hal itu bisa terjadi meskipun sulit dan membutuhkan waktu lama (sangat lama).

Penelitian menunjukkan bahwa strategi, struktur dan teknologi organisasi berangsur-angsur menjadi sama. Namun demikian, masih saja terjadi perbedaan antara manusia-manusia dalam organisasi karena perbedaan kultur. Dengan kata lain, kultur nasional masih terus akan menjadi kekuatan yang tidak boleh diabaikan dalam menjelaskan sebagian besar peranan perilaku organisasi (Child, 1981). Pendapat ini telah didukung oleh penelitian sebelumnya (Hofstede, 1980).

Setelah membandingkan para karyawan dari 40 negara dalam penelitian itu, disimpulkan bahwa ada perbedaan sikap dan perilaku karyawan, yang hampir 50% disebabkan karena kultur nasionalnya ini. Jika manusia itu bisa menjadi lebih homogen, tentu kita bisa melakukan pendekatan "bebas kultur" dalam mendalami perilaku organisasi. Pendekatan serupa ini tampaknya belum relevan pada saat ini dengan beberapa alasan sebagai berikut:

- a. Banyaknya perbedaan dalam perilaku organisasi karena kultur-kultur nasional
- b. Perbedaan-perbedaan ini dapat menerangkan terjadinya sebagian besar variasi sikap dan perilaku.
- c. Paling sedikit sampai dengan saat ini, dan mungkin sampai bertahun-tahun yang akan datang, perbedaan ini belum akan berkurang secara signifikan.

Akhirnya kita boleh berspekulasi bahwa meskipun telah begitu banyak dilakukan komunikasi kultur antarnegara (*cross cultural*), masih saja ada sifat-sifat unik dari tradisi dan kebiasaan khusus sebuah negara, yang membentuk sikap dan perilaku manusia di negara tersebut.

3. Pengertian Kultur Nasional Suatu Negara

Anak-anak Amerika sejak awal telah dididik tentang individualitas dan keunikan diri. Sebaliknya, anak-anak Jepang telah diindoktrinasi untuk "bermain dalam tim", untuk bekerja dalam kelompok dan menyesuaikan keputusan bersama. Anak-anak Indonesia dididik untuk menghormati orang-orang yang lebih tua,

termasuk menghormati keputusan sesepuh, mengutamakan sosialisasi dan hubungan informal secara sopan atau dengan tata krama. Meskipun sekarang telah terjadi pergeseran-pergeseran yang memerlukan penelitian lebih lanjut, perbedaan-perbedaan kultur tersebut masih tampak dalam praktik-praktik negosiasi bisnis.

Umpamanya anak-anak Amerika, sebagian pelajar atau mahasiswa, dididik untuk berfikir sendiri, menganalisa atau bertanya. Di pihak lain, pelajar atau mahasiswa Jepang mendapatkan penghargaan untuk menghubungkan fakta-fakta secara detail. Praktik-praktik sosialisasi yang berbeda ini tentu saja akan membedakan tipe-tipe karyawan berdasarkan kulturnya. Rata-rata karyawan Amerika itu lebih kompetitif dan mementingkan diri sendiri daripada karyawan Jepang yang lebih menyukai dan berprestasi baik pada pekerjaan-pekerjaan yang telah terstandarisasi, sebagai bagian dari tim kerja, yang pengambilan keputusan dan penghargaannya dari dan untuk kelompok.

Lalu bagaimana mempelajari kultur negara-negara lain di Amerika Latin, Asia, Asean, Eropa, Rusia, Afrika dan Timur Tengah? Salah satu cara yang banyak dianjurkan adalah banyak berbicara dan berdiskusi dengan orang-orang dari negara-negara tersebut tidak dapat menerangkan dengan mantap mengapa kulturnya demikian. Mereka mengerti mengapa harus begini-begitu dan dapat bekerja dengan baik bila mengikuti norma-norma tidak tertulis yang berlaku di

negaranya. Tetapi, mereka sukar untuk menerangkan norma-norma itu secara mantap kepada orang lain. Pokoknya kultur itu berpengaruh tetapi tersembunyi.

Sebagian besar orang tidak menyadari bagaimana cara kerja kultur

tersebut bisa mempengaruhi perilakunya. Jadi, yang sering membuat manajer multinasional agak frustrasi saat masuk ke dalam kultur suatu negara adalah kekurangan mampuan masyarakat umum untuk menerangkan keunikan kultumya kepada orang asing. Sekalipun ada kesulitan serupa itu, sekarang ini banyak badan-badan riset yang mempelajari keanekaragaman kultur negara-negara tertentu. Untuk lebih mengenal kultur Amerika, yang kebetulan sekarang sedang menjadi adikuasa, di bawah ini diberikan ilustrasinya. Pada umumnya orang Amerika memiliki sifat-sifat berikut ini:

- Informal (terkesan kurang sopan dengan orang tua-orang tua)
- Langsung (tidak berliku-liku, bisa dianggap kasar menurut kebiasaan timur)
- Kompetitif (meskipun dengan saudara atau sahabat sendiri)
- Pantang gagal (mengutamakan keberhasilan individu)
- Tidak tergantung pada orang lain
- Lebih mementingkan diri sendiri
- Suka bertanya, terutama dalam reasoning yang rasional atau logis
- Tidak menyukai suasana diarn dalam pembicaraan atau negosiasi
- Menilai tinggi ketepatan waktu dan menilai tinggi kebersihan atau penampilan

diri.

- Prioritas dari Nilai-Nilai

Bangsa Jepang	Bangsa	Bangsa Malaysia	Bangsa Cina	Bangsa Arab
- Hubungan baik	- Persamaan	- Keamanan Ke-	-Uang	- Keamanan
- Harmoni ke-lompok	- Kebebasan	- Harmoni ke-lompok	- Kekayaan	- Harmoni ke-luarga
- Keamanan ke-luarga	- Keterbukaan	- Kerja sama	- Kerja Keras	- Petunjuk tua
- Kebebasan	- Percaya diri	- Hubungan baik	- Menghadapi	- Umur
- Kerja sama	- Kerja sama	- Spritualitas	- Berjudi/inves-	- Otoritas
- Konsensus ke-lompok	- Keamanan ke-luarga	- Kebebasan		- Kompromi
- Pencapaian ke-lompok	- Hubungan baik	- Keterbukaan	- Pengorbanan diri	- Pengabdian
- "Privacy"	- "Privacy"	- Percaya diri	- Bisnis	- Sangat subur
- Persamaan	- Harmoni ke-	-Waktu	- Kesuksesan	-
- Fonnalitas	- Reputasi	- Reputasi	- "Survival"	- "Hospitality"
- Spiritualitas	-Waktu	- Pencapaian ke-	- Afiliasi	- Persahabatan
- Kompetisi	- Kompetisi	- Persamaan	- Interaksi ke-	-
* Senioritas	- Pencapaian ke-lompok	-Otoritas	- Kemakmuran materi	- Masa lalu-rang
- Pemilikan materi	- Spiritualitas	- Pemilikan Materi	- Superioritas	- Kepercayaan agama
- Percaya diri	- Pengambilan	- Kompetisi	- Sejarah bangsa	- Tradisi
- Otoritas	- Otoritas	- Konsensus ke-	- Kesehatan	- Pengakuan
- Waktu	- Pemilikan ma-	- Senioritas	- Patuh pada ke-	- Reputasi
- Keterbukaan	- Fonnalitas	- "Privacy"	- Keluarga	- Kepemilikan
- Pengambilan Risiko	- Konsensus ke-lompok	- Formalitas	- "Respecty"	- Jaringan keluarga
- Reputasi	- Senioritas	- Pengambilan ri-	-Makanan	

Untuk lebih memahami kultur dari beberapa bangsa, prioritas nilai-nilai yang diutamakan ternyata berbeda. Karena bangsa Indonesia ini penting sekali peranannya dalam hubungan mereka dengan kita (bangsa Indonesia), khususnya di bidang ekonomi dan politik, kesimpulan pada tabel diatas perlu kita pelajari dan mengerti, untuk membina hubungan yang tepat, bersahabat dan saling menguntungkan.

4. Proses Keanekaragaman Kultur

Untuk menganalisis variasi berbagai kultur, perlu diidentifikasi enam dimensi kultur dasar, hubungan manusia dengan alam, orientasi waktu, orientasi aktivitas, sifat manusia, fokus rasa tanggung jawab, dan konsepsi tentang ruang. a.

Hubungan Manusia dengan Alam

Di banyak negara Timur Tengah, orang percaya bahwa hidup ini adalah karunia Tuhan sehingga apapun yang terjadi mereka menganggap sebagai kehendak Tuhan. Sebaliknya, orang Amerika dan Kanada percaya dan merasa dapat mengontrol alam ini. Umpamanya, mereka tidak ragu-ragu untuk menghabiskan bermilyar dolar setiap tahunnya untuk meneliti kanker, penyakit jantung, AIDS dan lain-lain karena mereka berpikir bahwa penyebab penyakit-penyakit tersebut dapat diidentifikasi lalu ditemukan obat-obatnya dan akhirnya bisa diberantas. Di antara kedua posisi ekstrim ini, lebflly banyak pendapat yang moderat, yaitu mencari keharmonisan dengan alam.

Di banyak negara-negara Timur Jauh, cara untuk mengatasi alam ini

adalah bekerja mendekatinya dan menyesuaikannya. Kita sebaiknya berpikir bahwa adanya perspektif-perspektif yang berbeda tentang alam ini akan berpengaruh pada praktik-praktik organisasi. Di negara-negara yang merasa di bawah pengaruh kekuasaan alam karena Tuhan, penetapan tujuan atau target organisasi bila tercapai atau tidaknya target tersebut di luar kekuasaan kita. Di negara-negara yang mencari keharmonisan dengan alam, target-target organisasi lebih sering ditetapkan dan dilaksanakan. Kalaupun terjadi penyimpangan, hukuman untuk kegagalan mencapai target biasanya minimal saja. Tetapi, di negara-negara yang merasa mampu menguasai alam, target organisasi selalu ditetapkan secara luas dan konsekuen. Target dilaksanakan dengan harapan kuat untuk bisa mencapainya sehingga hukuman untuk kegagalan juga relatif berat, umpamanya pencopotan presiden direktur perusahaan multinasional yang dianggap gagal.

b. Orientasi Waktu

Apakah kultur ini memfokuskan masa lalu, sekarang atau masa mendatang, masyarakat di berbagai negara menilai waktu ini secara berbeda-beda. Kultur Barat menganggap waktu itu sangat berharga sebagai sumber langka. "Waktu adalah uang" sering diungkapkan sebagai keinginan untuk menggunakan secara efisien. Orang-orang Amerika ini memfokuskan diri pada usaha-usaha masa sekarang dan mendatang sehingga terlibat pada sistem penilaian prestasi kerja

karyawan (*performance appraisals*) yang dilakukan setiap enam bulan atau satu tahun. Sebaliknya, orang-orang Jepang mengambil waktu yang lebih lama untuk sistem penilaian prestasi kerja, setiap 10 tahun atau kadang-kadang lebih lama lagi. Beberapa kultur malah memiliki pendekatan yang berbeda terhadap waktu, yaitu memfokuskan diri ke masa lalu. Orang-orang Italia umpamanya, lebih suka mengikuti tradisi dan berasahaja menjaga praktik-praktik kerja yang bersifat historis. Jadi, pengetahuan tentang kultur tertentu terhadap orientasi waktu dapat memberikan kesadaran kepada kita tentang pentingnya batas waktu, baik dalam pelaksanaan rencana jangka panjang, lama berlakunya pembagian kerja maupun batasan mengenai keterlambatan, yang biasanya digunakan oleh orang-orang Amerika untuk membuat dan mempertahankan perjanjian.

c. Orientasi Aktivitas

Kultur negara-negara tertentu mengutamakan tindakan keberhasilan dalam hidup ini. Kultur negara-negara yang lain mengutamakan keberadaan atau kehidupan sementara. Kultur yang terakhir ini mengutamakan pencarian pengalaman dalam hidup ini dan pencarian kepuasan segera dari keinginan-keinginannya. Kultur lain fokus pada kontrol diri, di mana manusia menahan keinginan-keinginan dengan cara menjauhkan diri dari objek-objek yang diinginkan sebelum berkemampuan ke sana secara logis.

Orang Amerika Utara hidup dalam masyarakat yang berorientasi kepada tindakan. Mereka bekerja keras dan berharap untuk memperoleh penghargaan dengan promosi, kenaikan gaji atau bentuk-bentuk pengakuan lain atas keberhasilannya. Sebaliknya, orang Meksiko lebih berorientasi kepada keberadaan atau kehidupan sementara sehingga tidur siang dianggap penting untuk istirahat dan memperoleh kenikmatan sebentar. Di pihak lain, orang Perancis memilih orientasi kontrol diri dengan mengutamakan rasionalitas dan logika.

Dengan mengerti hal-hal tersebut di atas, kita bisa memahami pendekatan orang dari berbagai negara terhadap budaya kerja yang santai serta bagaimana mereka membuat keputusan dan kriteria yang digunakan untuk pemberian penghargaan. Umpamanya, di negara-negara yang menganut orientasi keberadaan, keputusan-keputusan yang dibuat cenderung emosional. Sebaliknya, pada kultur-kultur dengan orientasi tindakan dan kontrol diri, keputusan-keputusan yang dibuat lebih pragmatis dan rasional.

d. Sifat Alamiah Manusia

Sifat alamiah manusia bisa memberikan ciri kultur suatu bangsa, yaitu baik, buruk atau campuran keduanya. Di banyak negara dunia ketiga, orang menganggap bahwa sifat alamiah manusia itu pada dasarnya jujur dan dapat dipercaya. Di pihak lain, Uni Sovyet (Rusia) malah menganggap bahwa sifat alamiah manusia pada dasarnya kurang baik. Negara-negara Amerika Utara

menganggap manusia berada di antara keduanya. Mereka memandang manusia sebagai makhluk yang baik, tetapi harus terus diawasi agar tidak mengambil keuntungan dari kelengahan orang lain.

Dengan pengetahuan ini, kita dapat melihat pandangan kultur tentang sifat alamiah manusia yang secara dominan akan mempengaruhi tipe kepemimpinan para manajer dalam masyarakat tersebut. Model kepemimpinan otokratik lebih sering terjadi di negara-negara yang menganggap sifat alamiah manusia itu pada dasarnya buruk. Model kepemimpinan partisipatif lebih sering terjadi di negara-negara yang mengutamakan nilai saling percaya. Di negara-negara yang menganut kultur campuran, kepemimpinan cenderung partisipatif, tetapi juga melakukan pengawasan yang sedikit ketat supaya dapat cepat mengidentifikasi penyimpangan.

e. Fokus Rasa Tanggung Jawab

Kultur dapat juga diklasifikasikan sesuai dengan fokus rasa tanggung jawab seseorang untuk kesejahteraan orang-orang lain. Orang-orang Amerika, umpamanya, dikenal bersifat individualistik. Mereka percaya bahwa tanggung jawab seseorang itu terletak pada kemampuan mengurus diri sendiri. Negara-negara seperti Malaysia, Indonesia dan Israel lebih fokus pada tanggung jawab bersama/kelompok, yaitu mengutamakan keharmonisan, kesatuan dan kesetiaan. Orang-orang Inggris dan Perancis lain lagi mereka mempercayai hubungan-

hubungan yang hierarkis. Kelompok-kelompok tertentu di negara-negara ini dibuat ranking, yang relatif stabil, sehingga masyarakat-masyarakat yang hierarkis ini cenderung aristokratis.

Jadi, dimensi kultur ini dapat memiliki implikasi pada waktu mendesain pekerjaan, melakukan pendekatan dalam pembuatan keputusan, corak-corak komunikasi, sistem penghargaan, dan praktik-praktik seleksi dalam organisasi. Umpamanya, seleksi pada masyarakat yang individualistik mengutamakan keberhasilan pribadi. Di dalam masyarakat kelompok/bersama, kemampuan kerja sama yang baik dengan orang lain mungkin dianggap lebih penting. Dalam masyarakat yang hierarkis, keputusan seleksi dibuat berdasarkan status calon. Dimensi kultur ini dapat menjelaskan mengapa pembuatan *resume* pelamar kerja, yang menyebutkan daftar keberhasilan atau pengalaman sebelumnya sangat populer di Amerika Serikat.

f. Konsepsi tentang Ruang

Dimensi terakhir yang tidak kalah pentingnya adalah kepemilikan ruang. Beberapa kultur negara tertentu kelihatan sangat terbuka dan melakukan bisnisnya di tempat umum (*public*). Di pihak lain, beberapa kultur memperlakukan segala sesuatu seperti milik pribadi (*Private*). Tentu saja, masih banyak kultur yang merupakan campuran dari kedua ekstrim tersebut.

Perusahaan-perusahaan Jepang merefleksikan kegiatan di tempat umum

tersebut. Orang yang memiliki kantor privat hanya sedikit. Para manajer dan karyawan operasional bekerja dalam ruangan yang sama, tanpa partisi untuk memisahkan *meja-meja* mereka. Di pihak lain, perusahaan-perusahaan Amerika Utara juga merefleksikan kultur mereka dengan menggunakan kantor-kantor privat untuk menunjukkan status. Pertemuan-pertemuan penting selalu dilaksanakan secara tertutup. Kadang-kadang untuk manajer top diberikan ruangan kantor yang ekstra luas dan eksklusif. Pada masyarakat dengan kultur campuran, kantor bisa bersifat privat dan umum, umpamanya dinding pemisah tidak terlalu tinggi (*limited privacy*). Konsep tentang ruang ini jelas memiliki implikasi dalam organisasi, khususnya dalam desain pekerjaan dan komunikasi.

5. Kerangka Konsep dari Hofstede

Analisis yang lebih menyeluruh tentang diversifikasi kultur telah dilakukan oleh Hofstede (1983). Hofstede telah melakukan survei pada responden yang jumlahnya lebih dari 116.000 karyawan dalam sebuah perusahaan multinasional yang bekerja di 40 negara. Analisis ini telah menyingkirkan perbedaan-perbedaan yang mungkin disebabkan oleh kebijakan atau praktik-praktik perusahaan sehingga adanya variasi yang ditemukan di antara negara-negara tersebut dapat dipercaya karena faktor-faktor kultur nasional ini. Dari studi ini, Hofstede dapat menyimpulkan adanya empat dimensi kultur nasional yang mempengaruhi para manajer dan karyawan negara yang bersangkutan, yaitu:

- a. individualisme versus kolektivisme
 - b. jarak kekuatan/kewenangan
 - c. penghindaran situasi yang meragukan
 - d. kuantitas kehidupan versus kualitas kehidupan
- a. Individualisme Versus Kolektivitas

Individualisme dimaksudkan sebagai kultur nasional sebuah negara yang menggambarkan longgarnya kerangka sosial masyarakat. Manusia dianggap lebih penting mengurus dirinya sendiri beserta anggota-anggota keluarganya yang dekat. Hal ini dimungkinkan karena besarnya kebebasan yang diberikan oleh masyarakat.

Kebalikannya, kolektivisme ditandai dengan ketatnya kerangka sosial masyarakat. Manusia mengharapkan orang lain bergabung dalam kelompok yang diminatinya (organisasi atau perusahaan) untuk mengurus dan melindungi mereka bila dalam kesulitan. Sebagai pertukaran perlindungan keamanan ini, mereka diharapkan untuk menunjukkan kesetiaan yang besar kepada kelompoknya. Rupanya derajat individualisme di sebuah negara tergantung pada kekayaan negara itu. Negara-negara kaya seperti Amerika Serikat, Inggris, dan Belanda lebih individualistik. Negara-negara miskin seperti Bangladesh, Pakistan, dan Kolombia lebih bersifat kolektif.

- b. Jarak Kekuatan atau Kewenangan

Pada dasarnya manusia memiliki perbedaan kemampuan fisik dan intelektual, yang akhirnya dapat membedakan kekayaan dan kekuatan masyarakatnya. Jarak kekuatan atau kewenangan ini dijadikan ukuran sejauh mana masyarakat menerima kenyataan bahwa kekuatan atau kewenangan dalam sebuah institusi atau organisasi didistribusikan secara tidak merata. Masyarakat negara dengan jarak kekuatan yang tinggi akan menerima adanya perbedaan yang nyata dalam kekuatan atau kewenangan organisasi. Karyawan sangat menghargai mereka yang memegang jabatan dengan kewenangan tinggi.

Di sini gelar, jabatan, dan status seseorang dianggap penting. Oleh karenanya, dalam negosiasi dengan negara-negara yang menganut paham ini, dikirim delegasi yang bergelar, setidaknya dianggap setaraf atau bahkan melebihi mereka dalam bidang-bidang tertentu. Negara-negara yang bisa dimasukkan dalam kelompok ini adalah Venezuela, Filipina, dan India. Sebaiknya, masyarakat negara dengan jarak kekuatan yang rendah menekan ketidaksamaan/ketidakmerataan ini sebanyak mungkin. Atasan tetap memiliki kewenangan tetapi karyawan tidak perlu merasa kaku atau takut kepadanya. Denmark, Austria, dan Kanada termasuk dalam kelompok ini.

c. Penghindaran Situasi yang Meragukan

Kita hidup dalam dunia yang penuh ketidakpastian, sulit untuk menebak masa depan. Respons masyarakat terhadap ketidakpastian ini juga berbeda-beda.

Sebagian masyarakat mensosialisasikan ketidakpastian ini dengan membuat konsep bersama yang bisa ditoleransi masyarakatnya sehingga mereka tidak merasa terancam. Cara-cara semacam ini termasuk penghindaran situasi yang meragukan dalam kadar rendah karena secara relatif masyarakat masih memiliki perasaan aman. Sebaiknya, negara-negara yang menggunakan cara-cara penghindaran situasi yang meragukan dengan kadar tinggi bisa menyebabkan kecemasan masyarakat, stres, dan agresivitas. Hal ini dikarenakan banyaknya aturan-aturan formal dan sedikitnya toleransi terhadap perbedaan-perbedaan pendapat di masyarakat dengan alasan demi pendekatan keamanan. Tidak metigherankan kalau cara yang terakhir ini dapat memperkecil mobilitas kerja karena kebijakan mempekerjakan karyawan sepanjang hidup banyak dipraktikkan.

d. Kuantitas Versus Kualitas Kehidupan

Kuantitas kehidupan sebagai karakteristik sebuah kultur nasional menggambarkan luasnya penilaian masyarakat terhadap kecukupan uang dan material lainnya. Di sisi lain, kualitas kehidupan sebagai karakteristik sebuah kultur nasional mengutamakan pentingnya hubungan antarmanusia, sensitivitas, dan adanya kesadaran tentang kesejahteraan orang lain di masyarakatnya. Tentu saja, banyak negara menganut kultur di antara keduanya.

Di luar kerangka konsep Hofstede, di kebanyakan negaranegara Asia dan Asia Tenggara, khususnya di Indonesia, ada dimensi lain dan kultur nasionalnya,

yaitu maskulinitas versus feminitas.

Wanita dianggap lebih baik mempersiapkan diri menjadi istri dan ibu yang baik. Berdasarkan konsep tersebut, timbul pemikiran yang stereotip dan diskriminatif dalam keluarga. Pendidikan formal anak laki-laki akan dibiayai setinggi-tingginya, sementara pendidikan formal buat anak perempuan akan dihentikan bila kekurangan biaya. Kemudian perkawinan anak perempuan itu pun akan segera dipersiapkan. Hal tersebut tidak akan terjadi hanya bila keluarga tersebut cukup kaya untuk membiayai pendidikan formal putra-putrinya.

Tidak bisa dipungkiri bahwa telah terjadi pemborosan negara karena terlalu banyak wanita yang telah menyelesaikan pendidikan tinggi, tetapi akhirnya hanya menjadi ibu rumah tangga. Wanita yang berkarier pun masih menghadapi suasana dilematis karena masih kuatnya kultur yang melimpahkan tanggung jawab pekerjaan rumah tangga dan mendidik anak kepada istri/ibu. Tentu saja, bisa dimengerti terjadinya konflik internal di kalangan wanita karier antara keinginan untuk meningkatkan karier dengan keinginan untuk menjadi istri dan ibu yang baik. Belum lagi, kalau karier istri melebihi karier suami. Istri harus menghadapi kecemburuan suami yang kadang-kadang muncul dalam bentuk "kemarahan yang tidak jelas alasannya".

Jika menjadi manajer di tempat kerja, seorang wanita juga mungkin menghadapi penilaian yang dilematis untuk dihadapi. Kalau bersikap lembut dan

agak permisif para karyawan akan menganggapnya sebagai suatu hal yang "pantas" bagi seorang manajer wanita sekalipun sikap-sikap tersebut merugikan kepentingan organisasi atau penisaahan. Jika manajer perempuan bersikap tegas dan mengikuti aturan, para karyawan terheran-heran, "Kok, ada manajer wanita yang lebih galak dari manajer laki-laki."

Karena masih adanya kultur demikian di sini, yang belum sepenuhnya terkikis oleh modernisasi, tidak mengherankan bila banyak wanita karier yang tidak kawin dan memutuskan hanya menjadi wanita karier profesional. Meskipun sering mendapat tantangan keluarga, pilihan ini menjadi satu-satunya jalan untuk meniadakan suasana dilematis yang sering menimbulkan ketegangan.

Diperlukan penelitian dengan desain yang kompleks (*sound methodological research*) untuk mengetahui sejauh mana fenomena ini masih berlangsung di Indonesia. Penelitian itu dapat digunakan untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan sejauh mana dampak *dual carrier* bagi para ibu dan sejauh mana dampak keputusan wanita karier yang memilih untuk tidak kawin terhadap berbagai aspek kehidupan karier dan pribadi.

6. Realitas Adanya Cultural Shock

Setiap gerakan manusia dari satu negara ke negara lain akan menimbulkan kebingungan, disorientasi, dan ketegangan emosional yang disebut sebagai *cultural shock*. Transfer eksekutif dari Amerika Serikat ke Kanada mungkin tidak begitu

memerlukan banyak penyesuaian karena kedua negara itu hampir sama dalam keempat dimensi kultur nasionalnya. Penyesuaian dalam program transfer eksekutif baru akan menjadi berat bila transfer dilakukan ke negara-negara yang kultur nasionalnya sangat berbeda dengan lingkungan yang lama. Jadi, kalau Anda menjadi orang baru di sebuah negara asing dan mengalami *cultural shock*, jangan merasa kondisi tersebut tidak normal. Hanya perlu diingat bahwa *cultural shock* yang telah diramalkan dan dipelajari lebih dahulu cara-cara mengatasinya akan sedikit sekali berakibat negatif seperti euforia (gembira semu), depresi, dan frustrasi. Perlu diketahui pula bahwa setelah empat sampai enam bulan, sebagian besar di antara mereka telah dapat menyesuaikan diri dengan kultur setempat dan menyadari bahwa *cultural shock* yang telah dialaminya itu dapat dimengerti.

Akhirnya, perlu diingat bahwa banyak studi tentang perilaku organisasi ini yang menghubungkan pengalaman-pengalaman organisasi di Amerika atau negara-negara Barat lainnya. Hal ini untuk disampaikan agar kita dapat menyesuaikan konsep-konsep perilaku organisasi dengan kultur setempat karena tidak semua konsep dapat diaplikasikan di seluruh dunia. Bahkan, dalam satu negara yang terdiri dari bermacam-macam suku seperti Indonesia, perbedaan-perbedaan kultur lokal pun sering mewarnai para karyawan di perusahaan-perusahaan besar, yang memerlukan pengertian dan pendekatan khusus dalam mengatasi problem perilaku mereka yang berhubungan dengan pekerjaan. Oleh karena itu, keberhasilan seorang top manajer sangat tergantung pada kejeliannya

dan kemampuannya mengatasi masalah-masalah ini dengan seni manajemen yang didasarkan pada perilaku organisasi ini.

STUDIKASUS IV

a. Menginternasionalkan Kurikulum MHA (Master of Hospital Administration)

Lebih dari tiga belas tahun yang lalu di Jakarta telah berdiri sebuah lembaga pendidikan swasta yang bekerja sama dengan luar negeri khusus untuk menyelenggarakan program pendidikan MHA yang kelihatannya sangat dibutuhkan di Indonesia. Dengan bertambah majunya ekonomi Indonesia, banyak sekali bermunculan perusahaan *joint venture* di sini yang bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan multinasional di luar negeri. Akibatnya, banyak sekali tenaga dan manajer asing, beserta atau tanpa anggota keluarganya, tinggal di Indonesia, khususnya Jakarta. Mereka inilah, dan juga orang-orang Indonesia lapisan atas, yang jika menderita sakit mencari perawatan di rumah sakit-rumah sakit modern di luar negeri sekitar Indonesia seperti Singapura, Taiwan, dan Australia.

Mereka beralasan, meskipun memiliki peralatan modern banyak rumah sakit-rumah sakit swasta atau pemerintah yang masih menggunakan manajemen "tradisional". Orang-orang asing dari perusahaan-perusahaan multinasional tidak sekadar mengharapkan keramahan, tetapi juga kebersihan, kecepatan pelayanan,

serta keterampilan medis dan perawatan yang setingkat dengan yang- mereka peroleh sewaktu tinggal di negaranya. Mereka juga menghendaki ketepatan pemeriksaan dan perawatan sesuai dengan *appointment* atau waktu yang telah diberitahukan kepada mereka.

Mereka juga membutuhkan "*privacy*" dalam arti yang sebenarnya menurut kultur mereka dan ketenangan di waktu-waktu jam istirahat. Mereka juga butuh penjelasan yang logis dari dokter yang memeriksanya tentang perkembangan penyakitnya. Yang terakhir ini menjadi masalah serius karena sedikit sekali dokter, bahkan kadangkadang hingga direktur rumah sakit, yang mampu berkomunikasi secara jelas dalam bahasa Inggris. Yang disebutkan di atas tadi belum sepenuhnya mendapatkan perhatian serius dan tindakan pelayanan/perawatan yang konsisten meskipun fasilitas rumah sakit termasuk modern. Dengan kata lain, manajemen modern belum diterapkan di sini.

Memperhatikan masalah-masalah tersebut di atas dan mengantisipasi perbaikan manajemen rumah sakit-rumah sakit di Indonesia di masa mendatang, lembaga pendidikan swasta ini menyusun kurikulum MHA dengan mengombinasikan kebutuhan-kebutuhan manajemen rumah sakit negara-negara maju, termasuk penguasaan bahasa Inggris, dengan kebutuhan masyarakat di sini dan aturan-aturan di bidang kesehatan yang berlaku di Indonesia.

Dengan kata lain, kurikulum ini bisa menghasilkan manajer-manajer rumah sakit profesional, tetapi memiliki kekhususan Indonesia. Program pendidikan ini ternyata memperoleh sambutan yang menggembirakan, dilihat dari banyaknya peserta program MHA ini. Lulusannya juga cukup *marketable*, banyak ditampung di rumah sakit-rumah sakit swasta modern di Jakarta. Diharapkan dalam waktu dekat ini trend untuk berobat ke rumah sakit-rumah sakit di luar negeri akan menurun.

Pertanyaan

1. Menurut Saudara, aspek-aspek apa saja yang perlu diberikan dalam kurikulum MHA untuk mempersiapkan manajer-manajer rumah sakit yang bersifat internasional? Jelaskan jawaban Saudara.
2. Dapatkah Saudara memberikan kritik lain, mengapa masih banyak orang asing yang bekerja di sini berobat ke luar negeri bila sakit?

Jika Saudara menjadi direktur rumah sakit di Jakarta, bagai usaha Saudara untuk mencegah mereka berobat keluar negeri ?

b. Kecendrungan Meningkatnya Pencari Gelar MBA di Luar Negeri

Pendidikan MM (Magister Manajemen), yang katanya sederajat dengan pendidikan MBA di luar negeri, selalu menjadi masalah di Indonesia. Sebelum UI dan UGM membuat standarisasi pendidikan MM untuk kepentingan pemerintah dalam mengatur program ini pada masa depan, sudah menjamur program pendidikan MBA

swasta, yang sebagian besar kualitasnya tidak bermutu. Setelah pemerintah melakukan standarisasi melalui program pendidikan MM percontohan tersebut dan membuat sistem akreditasi, sekarang menjamur pula program pendidikan MM yang telah terakreditasi. Dengan kualitas yang diragukan, mereka mengaku bekerja sama dengan universitas-universitas luar negeri "kacangan" (tidak diakui Depdiknas). Mereka merekrut peserta program sebanyak-banyaknya, mengabaikan rasio dosen dan mahasiswa. Anehnya, tidak sedikit lulusan MM, yang telah terakreditasi dan lulus ujian pengawasan mutu, tidak diakui gelamya (oleh Depdiknas) dalam mencari pekerjaan, baik di pemerintah maupun di swasta atau untuk promosi.

Latihan

1. Jelaskan perilaku organisasi dalam konteks global
2. Jelaskan kerangka konsep dari Hofstede
3. Jelaskan pengertian kultur Nasional suatu Negara

EFEKTIVITAS KERJA

Pengertian Efektivitas Kerja

Pengertian efektivitas kerja adalah kemampuan untuk memilih tujuannya tepat atau peralatan-peralatan untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Efektifitas adalah hasil membuat keputusan untuk menunjukkan pengarahannya tenaga kerja bawahan atau disebut juga manajemen efektivitas kepemimpinan, yang membantu memenuhi misi suatu perusahaan atau pencapaian tujuan.

Efektivitas adalah keadaan dan kemampuan berhasilnya suatu kerja yang dilakukan oleh manusia untuk memberikan guna yang diharapkan. Untuk melihat efektivitas kerja pada umumnya dipakai empat macam pertimbangan, yaitu : Pertimbangan ekonomi, pertimbangan fisiologi, pertimbangan psikologi dan pertimbangan sosial.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja

Efektivitas yang diartikan sebagai keberhasilan melakukan program dipengaruhi oleh berbagai faktor-faktor yang dapat menentukan efektivitas kerja karyawan berhasil dilakukan dengan baik atau tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Tugas bawahan dapat berjalan dengan baik apabila dilakukan

pemberitahuan (komunikasi) tentang pendelegasian tugas/tanggung jawab serta adanya evaluasi kerja dari pimpinan. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja dalam organisasi :

1. Waktu

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan faktor utama. Semakin lama tugas yang dibebankan itu dikerjakan, maka semakin banyak tugas lain menyusul dan hal ini akan memperkecil tingkat efektivitas kerja karena memakan waktu yang tidak sedikit.

2. Tugas

Bawahan harus diberitahukan maksud dan pentingnya tugas-tugas yang didelegasikan kepada karyawan

3. Produktivitas

Seorang karyawan mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dalam bekerja tentunya akan dapat menghasilkan efektivitas kerja yang baik demikian pula sebaliknya

4. Motivasi

Manajer dapat mendorong bawahan melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif. Semakin termotivasi karyawan untuk bekerja secara positif semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

5. Evaluasi Kerja

Manajer memberikan dorongan, bantuan dan informasi kepada bawahan, sebaliknya bawahan harus melaksanakan tugas dengan baik dan menyelesaikan untuk dievaluasi tugas terlaksana dengan baik atau tidak

6. Pengawasan

Dengan adanya pengawasan maka kinerja karyawan dapat terus terpantau dan hal ini dapat memperkecil resiko kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

7. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah menyangkut tata ruang, cahaya alam dan pengaruh suara yang mempengaruhi konsentrasi seseorang karyawan sewaktu bekerja.

8. Perlengkapan dan Fasilitas

Adalah suatu sarana dan peralatan yang disediakan oleh pimpinan dalam bekerja. Fasilitas yang kurang lengkap akan mempengaruhi kelancaran karyawan dalam bekerja. Semakin baik sarana yang disediakan oleh perusahaan akan mempengaruhi semakin baiknya kerja seorang dalam mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan

Latihan

1. Jelaskan pengertian efektivitas kerja
2. Jelaskan factor yang mempengaruhi efektivitas kerja

DASAR-DASAR PERILAKU INDIVIDU

Suatu pemahaman tentang perilaku individu bermula dari kajian mengenai kontribusi utama psikologis terhadap perilaku organisasi (OB). Kontribusi ini dibagi dalam empat konsep berikut : sikap, keperibadian, persepsi, dan pembelajaran.

A. SIKAP

Sikap (attitudes) merupakan pernyataan evaluatif – baik yang menyenangkan maupun yang tidak – tentang suatu objek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Ketika saya berkata “saya menyukai pekerjaan saya “ saya sedang mengekspresikan sikap saya tentang pekerjaan.

Seseorang bisa memiliki ribuan sikap, tetapi OB memfokuskan diri pada sikap yang berkaitan dengan pekerjaan. Hal ini meliputi kepuasan kerja, keterlibatan kerja (tingkat sejauh mana seseorang berkecimpung dalam pekerjaannya dan secara aktif berpartisipasi di dalamnya), dan komitmen organisasi (sebuah indikator loyalitas kepada, dan keberpihakan terhadap organisasi). Tidak dapat dipungkiri, kepuasan kerja telah mendapatkan perhatian yang besar.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (job satisfaction) mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sifat negatif terhadap pekerjaannya tersebut. Ketika orang berbicara tentang sikap karyawan, seringkali mereka bermaksud mengatakan kepuasan kerja. Sebenarnya kedua istilah tersebut sering digunakan secara bergantian.

Apa Yang Menentukan Kepuasan Kerja ? variabel apa yang berkaitan dengan pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ? Fakta menunjukkan bahwa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang banyak, kondisi kerja yang menunjang, dan rekan kerja yang mendukung.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja. Karakteristik-karakteristik ini membuat pekerjaan secara mentalitas menantang. Pekerjaan-pekerjaan yang terlalu kecil tantangannya menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak tantangan menciptakan frustrasi dan

perasaan gagal. Di bawah kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

Karyawan menginginkan sistem penggajian dan kebijakan promosi yang mereka rasa wajar, tidak membingungkan, dan sejalan dengan harapan mereka. Bila penggajian dianggap adil, berdasarkan tuntutan pekerjaan tingkat keterampilan individu, dan standar gaji masyarakat, kepuasan akan tercapai. Sama halnya, individu-individu yang merasa bahwa kebijakan promosi dibuat dengan cara yang adil dan wajar akan mengalami kepuasan dalam pekerjaan mereka.

Para karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Mereka lebih menyukai lingkungan fisik yang aman, nyaman, bersih, dan memiliki tingkat gangguan minimum.

Akhirnya, orang menginginkan sesuatu sesuatu dari pekerjaan mereka yang lebih dari pada sekadar uang atau prestasi yang tampak di mata. Bagi sebagian besar karyawan, bekerja juga dapat memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan dan produktivitas. Hanya sedikit topik yang semenarik hubungan antara kepuasan dengan produktifitas bagi mahasiswa yang sedang mempelajari perilaku

organisasi.² pertanyaan khas yang biasanya diajukan : Apakah pekerja yang merasa puas lebih produktif dari pada pekerja yang tidak ?

Pandangan awal mengenai hubungan antara kepuasan dengan produktivitas pada dasarnya dapat disimpulkan dalam suatu pernyataan, yaitu “ seorang pekerja yang merasa bahagia merupakan seorang pekerja yang produktif.” Banyak dari paternalisme yang diperlihatkan oleh para manajer pada tahun 1930-an, 1940-an, dan 1950-an dengan membentuk tim-tim bowling dan koperasi simpan-pinjam perusahaan, mengadakan piknik perusahaan, dan pelatihan bagi para penyelia agar sensitif terhadap persoalan-persoalan karyawan – diawali dengan tujuan untuk mencoba membuat pekerjaan bahagia. Namun, keyakinan akan pekerja yang bahagia lebih didasarkan pada impian dari pada bukti nyata.

Sebuah analisis yang lebih cermat menunjukkan bahwa walaupun kepuasan memiliki efek yang positif pada produktivitas, efek tersebut sangat kecil. Namun dengan diperkenalkannya variabel-variabel baru, hubungan positif antara kepuasan dan produktivitas telah meningkat. Misalnya, hubungan tersebut kuat bila perilaku karyawan tidak dibatasi atau dikendalikan oleh faktor-faktor di luar dirinya.

Produktivitas karyawan pada pekerjaan mesin berjalan, misalnya, akan lebih banyak dipengaruhi oleh kecepatan mesin dari pada tingkat kepuasannya.

Akhir-akhir ini, berdasarkan kajian yang komprehensif pada bukti-bukti tersebut, terlihat bahwa produktivitas mungkin lebih memberikan kepuasan dari

pada sebaliknya. Jika anda melakukan pekerjaan dengan baik, anda pada hakekatnya merasa nyaman dengan kondisi ini. Selanjutnya, jika kita mengasumsikan bahwa perusahaan memberi penghargaan atas produktivitas, produktivitas anda yang lebih tinggi tentu akan meningkatkan pengakuan lisan, tingkat penggajian anda, dan kemungkinan untuk mendapatkan promosi. Penghargaan ini, selanjutnya, tentu akan meningkatkan tingkat kepuasan anda pada pekerjaan tersebut.

Manusia Berusaha Mengurangi Ketidakselarasan

Salah satu pertemuan yang paling relevan tentang sikap adalah kenyataan bahwa individu cenderung mencari konsistensi. Ketidakselarasan kognitif (cognitive dissonance) terjadi ketika terjadi ketidakkonsistenan antara dua atau lebih sikap seseorang, atau antara sikap dan perilaku seseorang. Teori ketidakselarasan kognitif menyatakan bahwa setiap individu berusaha meminimalkan ketidakselarasan dan ketidaknyamanan yang ditimbulkannya. Tentu saja, tidak ada individu yang sepenuhnya dapat menghindari ketidakselarasan. Anda tahu bahwa “kejujuran adalah kebijakan yang terbaik” tetapi anda tidak mengatakannya apa-apa ketika seorang pramuniaga memberikan kembalian uang terlalu banyak. Atau anda menyuruh anak anda menggosok gigi setiap selesai makan, tetapi anda tidak melakukannya. Jadi bagaimana orang

menanggulangnya ? Keinginan seseorang untuk mengurangi ketidakselarasan ditentukan oleh pentingnya elemen yang menciptakan ketidakselarasan ini, tingkat pengaruh kepercayaan individu terhadap elemen-elemen tersebut, dan penghargaan yang mungkin terdapat dalam ketidakselarasan itu.

Jika elemen-elemen yang menciptakan ketidakselarasan relatif tidak penting, tekanan untuk memperbaiki ketidakselarasan ini akan rendah. Namun, katakanlah seorang manajer perusahaan Ny. Smith, yang memiliki suami dan beberapa anak sangat percaya bahwa tidak ada perusahaan yang boleh membuat polusi udara dan air. Sayangnya, karena tuntutan pekerjaan, Ny. Smith ditempatkan pada posisi yang mengharuskannya memilih antara tingkat keuntungan perusahaan atau sikapnya terhadap polusi. Dia tahu bahwa membuang limbah organik ke dalam sungai lokal (kita mengasumsikan praktik ini legal) adalah sangat menguntungkan bagi perusahaannya. Apa yang akan di lakukan ? Tentu saja, Ny. Smith mengalami suatu tingkat ketidakselarasan kognitif yang tinggi. Karena pentingnya elemen dalam contoh ini, kita tidak dapat mengharapkan Ny. Smith untuk mengabaikan ketidakkonsistenan ini. Selain keluar dari pekerjaannya, ada beberapa jalan yang dapat ia ikuti untuk menyelesaikan dilemanya. Dia dapat menurunkan ketidakselarasan dengan mengubah perilakunya (berhenti membuat polusi pada air) atau dengan menyimpulkan bahwa perilaku yang tidak selaras tidaklah terlalu penting (“saya

harus mencari nafkah dan, dalam peran saya sebagai seorang pengambil keputusan perusahaan, saya harus melakukan hal yang terbaik bagi perusahaan saya di atas kepentingan lingkungan dan masyarakat”). Alternatif ketiga Ny. Smith mengubah sikapnya (tidak ada salahnya menyebabkan polusi pada air). Masih ada pilihan lain berupa pencarian terhadap elemen-elemen yang lebih cocok dari pada pencarian terhadap elemen yang tidak selaras (“Manfaat produk perusahaan kami terhadap masyarakat melebihi kompensasi biaya akibat polusi air”).

Tingkat pengaruh kepercayaan individu terhadap elemen-elemen ini akan berdampak pada bagaimana reaksi mereka terhadap ketidakselarasan tersebut. Jika mereka merasa bahwa ketidakselarasan tidak bisa dikendalikan kondisi dimana mereka tidak memiliki pilihan mereka tidak mungkin mau menerima perubahan sikap. Contohnya, jika perilaku yang menimbulkan ketidakselarasan muncul sebagai akibat dari instruksi atasan, tekanan untuk menurunkan ketidakselarasan akan lebih rendah jika perilaku tersebut dilakukan secara sukarela. Walaupun ketidakselarasan ada, hal tersebut dapat dirasionalisasikan dan dilakukan pembenaran.

Penghargaan (reward) juga mempengaruhi tingkat motivasi individu untuk mengurangi ketidakselarasan. Tekanan yang timbul karena tingginya ketidakselarasan mungkin dapat dikurangi apabila disertai dengan penghargaan yang tinggi. Penghargaan berfungsi untuk ketidak selarasan dengan meningkatkan

konsistensin neraca individu. Karena orang-orang dalam organisasi diberikan beberapa bentuk penghargaan atau bayaran untuk jasa mereka, karyawan seringkali dapat menghadapi ketidakselarasan yang lebih besar pada pekerjaannya dari pada diluar pekerjaannya.

Faktor-faktor penengah ini menunjukkan bahwa hanya karena individu mengalami ketidakselarasan, mereka tidak selalu langsung menuju konsistensi yaitu, menuju pengurangan ketidakselarasan ini. Jika masalah-masalah yang mendasari ketidakselarasan tidak begitu penting, jika seorang individu merasa bahwa ketidaksesuaian tersebut dipaksakan dari luar dan pada dasarnya tidak dapat dikendalikan, atau jika penghargaan cukup signifikan untuk menyeimbangkan ketidakselarasan, individu yang bersangkutan tidak akan berada dibawah tekanan yang besar untuk menurunkan ketidakselarasan tersebut. Apa implikasi teori ketidakselarasan kognitif terhadap organisasi? Teori ini dapat membantu dalam memprediksi kecenderungan perubahan sikap maupun perilaku. Sebagai contoh, jika individu dituntut oleh pekerjaan mereka untuk berkata atau melakukan suatu hal yang berlawanan dengan sikap pribadi mereka, mereka akan cenderung untuk memodifikasikan sikap mereka agar sesuai dengan kognisi yang harus mereka katakan atau lakukan. Selanjutnya, semakin besar ketidakselarasan setelah diselaraskan dengan faktor-faktor tingkat kepentingan, pilihan, dan penghargaan semakin besar tekanan untuk mengurangi ketidakselarasan tersebut.

Hubungan Sikap Perilaku

Penelitian terdahulu mengasumsikan bahwa terdapat hubungan sebab dan akibat antara sikap (attitude) dan perilaku (behavior); yaitu, sikap yang diambil individu menentukan apa yang mereka lakukan. Logika juga menunjukkan suatu hubungan. Bukankah sangat logis jika mereka menonton acara televisi yang mereka sukai atau para karyawan mencoba menghindarkan diri dari penugasan yang tidak mereka sukai ?

Namun, pada akhir tahun 1960-an asumsi mengenai hubungan antara sikap dan perilaku tersebut (A-B) disangkal oleh sebuah kajian dari penelitian yang berbeda.⁴ Berdasarkan evaluasi dari sejumlah studi yang meneliti hubungan A-B, peneliti menyimpulkan bahwa sikap tidak berhubungan dengan perilaku atau, walaupun ada hanya sedikit berhubungan. Penelitian berikutnya memperlihatkan adanya suatu hubungan sikap dan perilaku jika variabel kontinjensi penengah disertakan dalam pertimbangan.

Satu hal yang dapat memperbesar kesempatan kita untuk menemukan hubungan A-B yang signifikan adalah penggunaan sikap khusus dan perilaku khusus. Adalah satu hal ketika membicarakan tentang sikap seorang yang “bertanggung jawab secara sosial”, dan hal yang berbeda ketika membicarakan tentang sikapnya “menyumbangkan \$25 untuk Masyarakat Sklerosis Ganda Nasional.” Semakin spesifik sikap yang kita ukur dan semakin spesifik kita

mengidentifikasi suatu perilaku yang berkaitan, semakin besar kemungkinan untuk dapat memperlihatkan hubungan antara A dan B.

Penengah lainnya adalah hambatan sosial terhadap perilaku. Ketidakselarasan antara sikap dan perilaku bisa terjadi karena tekanan sosial yang sangat kuat terhadap individu untuk berperilaku dalam cara tertentu. Keberadaan kelompok penekan, misalnya, dapat menjelaskan mengapa seorang karyawan dengan sikap anti serikat buruh yang kuat menghadiri pertemuan organisasi proserikat buruh. Tentu saja, A dan B mungkin bisa menjadi bertentangan karena alasan lain. Individu dapat mempunyai sikap yang kontradiktif pada saat tertentu, walaupun, seperti yang telah kita catat, terdapat tekanan terhadap konsistensi. Di samping itu, ada hal lain selain sikap yang dapat mempengaruhi perilaku. Namun, cukup adil untuk mengatakan bahwa kalaupun ada beberapa yang menentang, kebanyakan studi A-B memberikan hasil yang positif dengan kata lain, sikap memang mempengaruhi perilaku.

B. KEPERIBADIAN

Beberapa orang bersifat pendiam dan pasif, sementara yang lainnya ceria dan agresif. Ketika kita menggambarkan orang dari segi karakteristiknya, bisa pendiam, pasif, ceria, agresif, ambisius, setia, atau suka bergaul, kita sedang mengkategorikan mereka dari segi sifat-sifat kepribadian. Karenanya kepribadian

(personality) individu seseorang merupakan kombinasi sifat-sifat psikologis yang kita gunakan untuk mengklasifikasikan orang tersebut

Para ahli psikologi telah mempelajari sifat-sifat kepribadian secara mendalam, dan mengidentifikasi enam belas sifat kepribadian utama. Semuanya diperlihatkan dalam Peraga 3-1. Perhatikan bahwa setiap sifat merupakan bipolar; artinya, masing-masing memiliki dua titik ekstrem (misalnya, penyendiri lawannya peramah). Keenam belas sifat ini yang ditemui secara umum tersebut adalah sumber perilaku yang tetap dan konstan, yang memungkinkan peramalan perilaku individu dalam situasi-situasi spesifik dengan mengukur karakteristik yang berkaitan dengan situasi mereka-Sayangnya, relevansi sifat-sifat ini dalam memahami perilaku organisasi masih kabur.

Indikator Tipe Myers-Briggs

Salah satu kerangka kepribadian yang paling sering digunakan dinamakan dengan Indikator Tipe Myers-Briggs (MBTI).⁶ Indikator tersebut pada dasarnya merupakan tes kepribadian dengan 100 pertanyaan yang menanyakan tentang bagaimana biasanya seseorang merasa atau bertindak dalam situasi-situasi tertentu.

Berdasarkan jawaban masing-masing individu pada tes tersebut, mereka diklasifikasikan dalam kelompok ekstrovert atau introvert (E atau I), indrawi (sensing) atau intuitif (intuitive) (S atau N), pemikir (thinking) atau perasa (feeling) (T atau F), dan pengertian (perceive) atau penilai (judging) (P atau J).

Klasifikasi-klasifikasi ini kemudian dikombinasikan ke dalam enam belas tipe kepribadian. (Klasifikasi ini berbeda dengan enam belas sifat kepribadian dalam Peraga 3-1). Agar lebih jelas lagi, man kita ambil beberapa contoh. INTJ merupakan para visionaris. Mereka pada umumnya memiliki pemikiran yang orisinal dan berusaha keras untuk mewujudkan ide-ide dan tujuan mereka. Mereka dicirikan sebagai orang yang skeptis, kritis, mandiri, tekun, dan sering keras kepala. ESTJ adalah para organisator. Mereka orang yang praktis, realistis, percaya pada fakta, dengan bakat alam untuk menjadi pebisnis atau mekanis. Mereka suka mengorganisasikan dan menjalankan aktivitas-aktivitas. Tipe ENTP adalah seorang konseptual. Dia biasanya bergerak cepat, terus-terang, dan andal dalam menangani banyak hal. Orang ini cenderung penuh dengan ide dalam memecahkan masalah-masalah yang menantang, tetapi mungkin melalaikan penugasan rutin. Sebuah buku terbaru yang membuat profil dua belas orang-orang bisnis masa kini yang menciptakan perusahaan-perusahaan super sukses seperti Apple Computer, Federal Express, Honda Motors, Microsoft, Price Club, dan Sony menemukan bahwa ketiga belas orang ini adalah pemikir intuitif (NT).⁷ Penemuan ini menarik terutama karena pemikir intuitif mewakili hanya sekitar lima persen dari populasi.

Di Amerika Serikat, lebih dari dua juta orang setiap tahun menjalani MBTI. Organisasi-organisasi yang menggunakan MBTI meliputi Apple Computer,

AT&T, Citicorp, Exxon, GE, 3M Co., ditambah banyak rumah sakit, lembaga pendidikan, dan bahkan Angkatan Bersenjata A.S. Tidak ada bukti nyata yang menunjukkan bahwa MBTI merupakan suatu pengukuran kepribadian yang valid. Meskipun demikian, tidak menghalangi organisasi-organisasi untuk menggunakannya.

Model Lima Besar

Sementara MBTI tidak memiliki bukti pendukung yang valid, hal itu tidak terjadi pada model kepribadian lima-faktor—yang lebih umum disebut dengan "Lima Besar."⁸

Dewasa ini, sebuah badan riset terkemuka meyakini bahwa ada lima dimensi kepribadian dasar yang mendasari semua dimensi lainnya. Faktor Lima Besar tersebut adalah:

- Keekstrovertan: Suka bergaul, banyak bicara, asertif
- Keramahtamahan: Baik hati, kooperatif, dan dapat dipercaya
- Kehati-hatian: Bertanggung jawab, dapat diandalkan, tekun, dan ber-orientasi pada prestasi
- Kestabilan emosional: Tenang, antusias, dan sanggup (positif) menghadapi ketegangan, kegelisahan, kemurungan, dan ketidakamanan (negatif)
- Keterbukaan terhadap pengalaman: Imajinatif, sensitif secara artistik, dan cerdas.

Di samping memberikan suatu kerangka kepribadian yang terpadu, penelitian tentang Lima Besar juga menemukan hubungan yang penting antara dimensi kepribadian ini dengan prestasi kerja.⁹ Lima kategori pekerjaan yang diamati: para

profesional (termasuk insinyur, arsitek, akuntan, pengacara), polisi, manajer, wiraniaga, serta karyawan yang setengah terampil dan terampil. Prestasi kerja dinilai berdasarkan pemberian rating kinerja, kecakapan pelatihan (kinerja selama program pelatihan), dan data personal, seperti tingkat gaji. Hasilnya menunjukkan bahwa kehati-hatianlah yang memprediksi prestasi kerja untuk kelima kelompok pekerjaan. Untuk dimensi kepribadian lainnya, kemungkinan dapat diprediksi tergantung pada kriteria kinerja serta kelompok pekerjaan. Contohnya, keekstrovertanlah yang memprediksi kinerja pada posisi manajerial dan penjualan. Hasil ini masuk akal karena pekerjaan-pekerjaan ini meliputi interaksi sosial yang tinggi. Sama halnya, keterbukaan terhadap pengalaman adalah penting dalam memprediksi kecakapan pelatihan; yang juga, kelihatan logis. Apa yang terlihat tidak begitu jelas adalah mengapa kestabilan emosional tidak ber-kaitan dengan prestasi kerja. Secara intuitif, tampak bahwa orang yang tenang dan kokoh akan lebih baik dalam melakukan hampir semua pekerjaan daripada orang yang cemas dan tidak aman. Para peneliti memberi kesan bahwa jawabannya mungkin hanya orang-orang yang skornya cukup tinggi pada kestabilan emosional yang mempertahankan pekerjaannya. Jika hal itu benar, maka rentang di antara orang-orang yang diteliti, semua dari yang bekerja, akan cenderung menjadi kecil.

Atribut Kepribadian Kunci Lainnya

Lima atribut kepribadian tambahan telah diidentifikasi mempunyai kaitan yang lebih langsung dalam menjelaskan dan meramalkan perilaku dalam organisasi. Kelima atribut tersebut adalah tempat kendali, otoritarianisme, Machiavellianisme, pemantauan diri, dan kecenderungan risiko.

Sebagian orang percaya bahwa mereka adalah penentu dari takdir mereka sendiri. Sebagian lainnya melihat diri mereka sebagai korban dari takdir mereka; percaya bahwa apa yang terjadi pada diri mereka disebabkan oleh keberuntungan atau kesempatan. Tempat kendali (locus of control) pada kasus yang pertama adalah internal; orang-orang ini percaya bahwa mereka sendiri yang mengendalikan tujuan mereka. Orang-orang yang melihat hidup mereka dikendalikan dari luar adalah eksternal. Fakta memperlihatkan bahwa karyawan yang diberi rating tinggi dalam eksternalitas kurang puas dengan pekerjaannya, lebih terasingkan dari susunan kerja, dan kurang terlibat dalam pekerjaan mereka daripada orang yang internal. Seorang manajer mungkin akan mendapatkan orang eksternal menyalahkan hasil evaluasi kinerja mereka yang buruk sebagai akibat dari prasangka buruk bos mereka, rekan kerja mereka, atau kejadian-kejadian lain di luar kendali mereka. Orang internal akan menjelaskan evaluasi kinerja yang buruk sebagai akibat dari tindakan mereka sendiri.

Otoritarianisme (authoritarianism) adalah kepercayaan bahwa harus ada perbedaan status dan kekuasaan di antara para individu dalam organisasi. Kepribadian otoritarian yang sangat ekstrem biasanya kaku secara intelektual, selalu menilai orang lain, mempertuan atasan dan eksploitatif terhadap bawahan, pencuriga, dan menentang perubahan. Tentu saja, hanya sedikit orang yang ekstrem otoritarian, jadi dalam menyimpulkan harus hati-hati. Meskipun demikian, kelihatannya masuk akal untuk menerima dalil bahwa memiliki kepribadian otoritarian yang tinggi akan berpengaruh negatif terhadap kinerja, jika pekerjaannya menuntut kepekaan terhadap perasaan orang lain, kebijaksanaan, dan kemampuan untuk beradaptasi terhadap situasi-situasi yang kompleks dan selalu berubah. Sebaliknya, pada pekerjaan yang sangat terstruktur di mana kesuksesan tergantung pada kepatuhan terhadap peraturan dan undang-undang, karyawan yang otoritarian tentu akan memiliki kinerja yang sangat baik.

Yang sangat terkait dengan otoritarianisme adalah Machiavellianisme (Mach), dinamai menurut Niccolo Machiavelli, yang menulis dalam abad keenam belas tentang bagaimana memperoleh dan menggunakan kekuasaan. Seorang individu yang memperlihatkan kecenderungan Machiavellian yang kuat adalah Hpragmatis, menjaga jarak emosi, dan percaya bahwa tujuan dapat menghalalkan segala cara. "Jika berfungsi, gunakanlah" adalah konsisten dengan sudut pandang seseorang yang sangat Mach. Apakah orang yang sangat Mach dapat menjadi karyawan yang

baik? Jawabannya tergantung pada jenis pekerjaannya dan apakah Anda mempertimbangkan implikasi etis dalam mengevaluasi kinerja. Dalam pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tawar-menawar (seperti negosiator buruh) atau di mana terdapat imbalan yang besar sekali untuk kemenangan (seperti dalam penjualan dengan komisi), orang yang sangat Mach akan sangat produktif. Tetapi jika tujuan tidak dapat menghalalkan segala cara atau tidak terdapat standar kinerja yang absolut, kemampuan kita untuk meramalkan kinerja seseorang yang sangat Mach akan terbatas sama sekali.

Apakah Anda pernah melihat bahwa sebagian orang lebih baik dari yang lain dalam menyesuaikan perilaku mereka terhadap situasi yang berubah? Hal ini terjadi karena mereka memiliki skor yang tinggi dalam pemantauan diri (self monitoring). Orang-orang yang pandai memantau diri biasanya peka terhadap isyarat-isyarat eksternal dan bisa berperilaku berbeda dalam situasi-situasi yang berbeda. Mereka adalah Bunglon—dapat berubah untuk menyesuaikan dengan situasi dan menyembunyikan diri mereka yang sesungguhnya. Sebaliknya, orang-orang dengan pemantauan diri yang rendah akan tidak berubah. Mereka memperlihatkan watak dan sikap mereka yang sesungguhnya dalam setiap situasi. Bukti menunjukkan bahwa orang yang pandai memantau diri cenderung sangat memperhatikan perilaku orang lain dan lebih mampu menyesuaikan diri daripada orang-orang dengan pemantauan diri yang rendah. Orang yang pandai memantau

diri juga cenderung lebih baik dalam memainkan politik organisasi karena mereka peka terhadap isyarat-isyarat dan dapat menggunakan "wajah" yang berbeda untuk rekan yang berbeda.

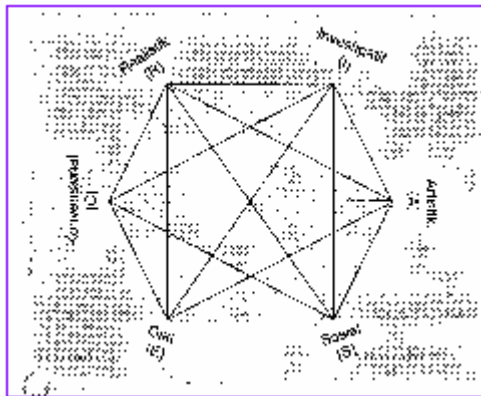
Setiap orang memiliki kesediaan yang berbeda dalam menggunakan kesempatan. Individu dengan kecenderungan risiko (risk propensity) yang tinggi lebih cepat membuat keputusan dan menggunakan lebih sedikit informasi dalam membuat pilihan-pilihan mereka, daripada individu dengan kecenderungan risiko yang rendah. Para manajer mungkin menggunakan informasi ini untuk memadukan karyawan pengambil risiko dengan tuntutan pekerjaan yang spesifik. Contohnya, seorang pengambil risiko dapat menghasilkan kinerja yang lebih efektif bila menjadi seorang pialang saham dalam perusahaan sekuritas. Jenis pekerjaan ini menuntut pengambilan keputusan yang cepat. Sebaliknya, karakteristik kepribadian ini bisa menjadi suatu halangan utama bagi seorang akuntan yang melakukan kegiatan kegiatan pengauditan. Pekerjaan yang terakhir ini mungkin lebih baik diisi oleh seorang pengambil risiko yang rendah.

Menyesuaikan Kepribadian dengan Pekerjaan

Tentu saja, kepribadian setiap individu berbeda-beda. Begitu pula pekerjaan-pekerjaannya. Dengan mengikuti logika ini, beberapa upaya telah dilakukan untuk menyesuaikan kepribadian yang tepat dengan pekerjaan yang tepat. Teori kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yang paling sering diteliti

adalah model enam jenis kepribadian. Model ini menyatakan bahwa kepuasan seorang individu atau kecenderungannya untuk meninggalkan pekerjaan tergantung pada tingkat di mana kepribadian individu tersebut sesuai dengan lingkungan pekerjaannya.¹⁰ Enam jenis kepribadian utama telah diidentifikasi. Keenam jenis kepribadian tersebut terdapat dalam Peraga 3-2, bersama dengan pekerjaannya yang sesuai.

Sebuah kuesioner Inventarisasi Preferensi Kejuruan (Vocational Preference Inventory) yang berisi 160 nama pekerjaan telah dikembangkan



Responden menunjukkan pekerjaan-pekerjaan yang mereka sukai dan yang tidak mereka sukai, dan jawaban mereka digunakan untuk membentuk profil-profil kepribadian. Dengan memanfaatkan prosedur ini, penelitian sangat mendukung diagram heksagonal dalam Peraga 3-3. Gambar ini memperlihatkan bahwa semakin dekat dua bidang atau orientasi dalam heksagonal, berarti semakin cocok.

Kategori-kategori yang berdekatan sangat mirip, sementara yang berlawanan secara diagonal adalah sangat tidak mirip.

Apa arti semua ini? Teori membuktikan bahwa kepuasan menjadi sangat tinggi dan pengunduran diri menjadi sangat rendah ketika kepribadian dan pekerjaan berada dalam kesesuaian. Individu-individu yang senang bergaul harus berada dalam pekerjaan kemasyarakatan. Individu yang konvensional harus berada dalam pekerjaan konvensional, dan seterusnya. Seorang realistis yang berada dalam pekerjaan realistis tentunya lebih tepat daripada seorang realistis yang berada dalam pekerjaan penelitian. Seorang realistis yang bekerja pada pekerjaan sosial/kemasyarakatan berada dalam situasi yang tidak cocok. Hal yang penting dari model ini adalah bahwa (1) terdapat perbedaan kepribadian intrinsik pada setiap individu; (2) terdapat jenis pekerjaan yang berbeda; dan (3) individu yang memiliki pekerjaan yang sesuai dengan jenis kepribadiannya tentu lebih puas dan kecil kemungkinannya untuk mengundurkan diri dibandingkan dengan individu yang memiliki pekerjaan yang tidak sesuai.

Latihan

1. Jelaskan pengertian sikap dan kepuasan kerja
2. Apa yang menentukan kepuasan kerja karyawan
3. Jelaskan pengertian kepribadian dan hubungannya dengan pekerjaan

C. PERSEPSI DAN KEPERIBADIAN

Persepsi adalah suatu proses di mana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensori mereka untuk memberi arti pada lingkungan mereka. Riset tentang persepsi secara konsisten menunjukkan bahwa individu yang berbeda dapat melihat hal yang sama tetapi memahaminya secara berbeda. Kenyataannya adalah bahwa tak seorang pun dari kita melihat realitas. Yang kita lakukan adalah menginterpretasikan apa yang kita lihat dan menyebutnya sebagai realitas.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Bagaimana kita menjelaskan suatu kenyataan bahwa individu memiliki pemahaman yang berbeda pada hal yang sama? Sejumlah faktor bekerja untuk membentuk persepsi dan kadangkala membiaskan persepsi. Faktor-faktor tersebut dapat terletak pada orang yang mempersepsikannya, objek atau sasaran yang dipersepsikan, atau konteks di mana persepsi itu dibuat.

Ketika seorang individu melihat suatu sasaran dan berusaha menginterpretasikan apa yang ia lihat, interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi individu yang melihat. Karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi meliputi sikap, kepribadian, motif, kepentingan, pengalaman masa lalu, dan harapan. Karakteristik sasaran yang diobservasi dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Orang yang ceria lebih menonjol dalam suatu kelompok dari-pada

orang yang pendiam. Begitu pula pada individu yang secara ekstrem menarik atau tidak menarik. Karena sasaran tidak dipahami secara terisolasi, latar belakang sasaran dapat mempengaruhi persepsi, seperti kecenderungan kita untuk mengelompokkan hal-hal yang berdekatan dan hal-hal yang mirip dalam satu tempat.

Konteks di mana kita melihat suatu objek atau peristiwa juga penting. Waktu di mana suatu objek atau peristiwa dilihat dapat mempengaruhi pemahaman, seperti juga lokasi, cahaya, panas, atau sejumlah faktor-faktor situasional lainnya.

Teori Atribusi

Banyak penelitian tentang persepsi yang dilakukan pada benda mati. Tetapi OB mencurahkan perhatiannya pada manusia, sehingga pembahasan persepsi harus difokuskan pada persepsi manusia.

Persepsi kita terhadap orang berbeda dengan persepsi kita terhadap benda mati seperti meja, mesin atau bangunan, karena kita perlu menyimpulkan tindakan seseorang. Hal yang tidak kita lakukan pada benda mati. Benda mati tunduk pada hukum alam, tetapi tidak memiliki kepercayaan, motif, atau keinginan. Individu memilikinya. Akibatnya adalah ketika kita mengobservasi individu, kita berusaha untuk mengembangkan penjelasan-penjelasan tentang mengapa mereka melakukan sesuatu dengan cara-cara tertentu. Persepsi dan pendapat kita tentang tindakan

seseorang, oleh karenanya, akan dipengaruhi secara signifikan oleh asumsi-asumsi yang kita buat tentang keadaan internal orang tersebut.

Teori atribusi diajukan untuk mengembangkan penjelasan bahwa perbedaan penilaian kita terhadap individu tergantung pada arti atribusi yang kita berikan pada perilaku tertentu.¹¹ Pada dasarnya, teori tersebut menunjukkan bahwa ketika kita mengobservasi perilaku seseorang, kita berusaha untuk menentukan apakah penilaian ini disebabkan oleh faktor internal atau eksternal. Penentuan tersebut tergantung pada tiga faktor: (1) kekhasan tertentu, (2) kesepakatan bersama, dan (3) konsistensi. Pertama, mari kita perjelasan perbedaan antara penyebab internal dan eksternal, kemudian kita uraikan masing-masing faktor penentu tersebut.

Perilaku yang disebabkan oleh faktor internal adalah perilaku yang kita percaya berada di bawah kendali pribadi individu. Perilaku yang disebabkan oleh faktor eksternal dihasilkan oleh penyebab dari luar; yaitu, perilaku seseorang dilihat sebagai akibat dari tekanan situasi. Jika salah satu karyawan Anda terlambat datang ke tempat kerja, Anda mungkin akan menghubungkan keterlambatannya dengan pestanya yang hingga larut malam, dan ia bangun kesiangan. Hal ini merupakan interpretasi internal. Tetapi jika Anda menghubungkan keterlambatannya dengan kecelakaan mobil yang membuat kemacetan jalan yang biasa ia lewati, maka Anda sedang membuat suatu atribusi eksternal. Sebagai pengamat, kita memiliki kecenderungan untuk mengasumsikan bahwa

perilaku orang lain dikendalikan secara internal, sementara kita cenderung membesar-besarkan tingkat di mana perilaku kita sendiri ditentukan secara eksternal. Tetapi hal ini merupakan suatu generalisasi. Masih banyak sekali distorsi dalam atribusi, yang tergantung pada bagaimana kita menginterpretasikan kekhasan, kesepakatan bersama, dan konsistensi dari tindakan-tindakan tersebut.

Kekhasan mengacu pada apakah seorang individu memperlihatkan perilaku yang berbeda dalam situasi berbeda. Apakah karyawan yang datang terlambat pada hari ini juga merupakan sumber keluhan bagi rekan kerjanya karena menjadi "penyia-nyia waktu"? Apa yang sebenarnya ingin kita ketahui adalah apakah perilaku terlambat tersebut merupakan suatu kebiasaan. Jika tidak, pengamat akan menilai perilaku tersebut sebagai atribusi eksternal. Namun, jika tindakan ini merupakan kebiasaan, pengamat akan menilai sebagai atribusi internal.

Bila setiap orang yang dihadapkan pada situasi yang sama merespons dengan cara yang sama, kita dapat mengatakan bahwa perilaku tersebut memperlihatkan suatu kesepakatan bersama. Perilaku karyawan yang terlambat itu akan memenuhi kriteria ini jika semua karyawan yang mengambil rute yang sama ke tempat kerja juga datang terlambat. Dari sudut pandang atribusi, jika kesepakatan bersama tersebut tinggi Anda diharapkan untuk memberikan atribusi eksternal pada keterlambatan karyawan tersebut; namun, jika karyawan lain yang mengambil rute

yang sama bisa datang ke tempat kerja dengan tepat waktu, kesimpulan Anda bagi penyebab keterlambatan itu menjadi internal.

Akhirnya, seorang pengamat mencari konsistensi dalam tindakan-tindakan seseorang. Apakah orang tersebut memberi respons yang sama sepanjang waktu? Datang terlambat sepuluh menit ke tempat kerja tidak dipahami sebagai suatu kebiasaan jika karyawan tersebut mewakili suatu kasus yang tidak biasa (dia tidak terlambat selama beberapa bulan), sementara untuk karyawan lain hal ini merupakan rutinitas (dia biasa terlambat dua atau tiga kali dalam seminggu). Semakin biasa perilaku dilakukan, pengamat cenderung menghubungkan perilaku ini dengan penyebab internal.

5 Paragraf sebelumnya telah menjelaskan apa yang telah Anda lihat selama bertahun-tahun. Setiap perilaku yang sama tidak dipahami dengan cara yang sama. Kita melihat suatu tindakan dan menilainya dalam konteks situasinya. Jika Anda mempunyai reputasi yang bagus sebagai mahasiswa namun gagal dalam satu tes mata pelajaran, dosen kemungkinan tidak akan mempedulikan ujian yang buruk itu. Mengapa? Dia akan menghubungkan penyebab hasil yang tidak biasa ini dengan kondisi eksternal. Ini mungkin bukan salah Anda! Tetapi pengajar tidak mungkin untuk mengabaikan skor tes yang rendah dari mahasiswa yang memiliki catatan yang konsisten sebagai pemilik kinerja yang buruk. Sama halnya, jika setiap orang dalam kelas gagal dalam ujian, dosen mungkin akan menghubungkan

hasil tersebut dengan penyebab eksternal di luar kendali mahasiswa. (Dia mungkin menyimpulkan pertanyaan-pertanyaan ditulis dengan buruk, ruangan terlalu hangat, atau mahasiswa tidak mendapat kuliah prasyarat yang diperlukan.)

Jalan Pintas dalam Menilai Orang Lain

Membuat penilaian terhadap orang lain dilakukan hampir setiap saat oleh masing-masing individu dalam organisasi. Sebagai contoh, para manajer secara teratur mengevaluasi kinerja karyawan mereka, dan operator menilai apakah rekan kerja mereka bekerja dengan sungguh-sungguh. Namun, membuat penilaian terhadap orang lain itu sulit. Untuk membuat penilaian lebih mudah, individu mengambil jalan pintas. Beberapa jalan pintas ini berharga—yang memungkinkan kita untuk membuat persepsi yang akurat secara cepat dan memberikan data yang valid dalam membuat prediksi. Namun, cara ini dapat mengakibatkan distorsi yang signifikan.

Individu tidak dapat menyerap semua yang mereka amati, jadi mereka terlibat dalam selektivitas (*selectivity*). Mereka mengambil potongan-potongan. Namun, potongan-potongan ini tidak dipilih secara random; melainkan secara selektif dipilih tergantung pada kepentingan, latar belakang, pengalaman, dan sikap dari pengamat. Persepsi selektif memungkinkan kita untuk "membaca cepat" orang lain, tetapi bukan tanpa risiko atas penarikan gambaran yang tidak akurat.

Memang mudah untuk menilai orang lain jika kita mengasumsikan mereka sama dengan kita. Kesamaan asumsi (assumed similarity), atau pengaruh "seperti saya", mengakibatkan persepsi seorang individu terhadap orang lain lebih dipengaruhi oleh seperti apa keadaan pengamat daripada dipengaruhi oleh seperti apa orang yang sedang diamati. Jika Anda menginginkan tantangan dan tanggung jawab dalam pekerjaan Anda, mungkin Anda mengasumsikan bahwa orang lain menginginkan hal yang sama. Orang-orang yang mengasumsikan bahwa orang lain adalah seperti mereka bisa saja benar pada beberapa waktu, tetapi hanya pada kasus ketika mereka menilai seseorang yang sesungguhnya sama seperti mereka. Pada waktu selebihnya, mereka salah.

Ketika kita menilai seseorang berdasarkan persepsi kita tentang suatu kelompok di mana ia menjadi anggotanya, kita menggunakan jalan pintas yang disebut melakukan stereotip (stereotyping). "Orang-orang yang menikah adalah pekerja yang lebih stabil daripada yang bujangan" atau "orang-orang serikat buruh mengharapkan sesuatu secara gratis" adalah contoh-contoh stereotip. Pada tingkatan tertentu stereotip merupakan generalisasi yang faktual, hal ini membantu dalam pembuatan penilaian yang akurat. Namun, banyak stereotip tidak memiliki pondasi dalam fakta. Dalam kasus-kasus terakhir ini, stereotip mendistorsi penilaian.

Ketika kita menarik suatu kesan umum terhadap seorang individu berdasarkan karakter tunggalnya seperti kecerdasan, kemampuan bersosialisasi, atau penampilan, halo effect sedang berlangsung. Bukan hal yang aneh jika halo effect terjadi selama wawancara seleksi karyawan. Seorang kandidat yang berpakaian tidak rapi untuk posisi penelitian pemasaran mungkin dirasakan oleh pewawancara sebagai seseorang yang tidak bertanggung jawab dengan sikap tidak profesional dan kemampuan yang rendah, walaupun pada kenyataannya kandidat tersebut mungkin sangat bertanggung jawab, profesional, dan cakap. Apa yang terjadi adalah suatu sifat—dalam kasus ini penampilan—telah mengesampingkan karakteristik-karakteristik lain dalam persepsi pewawancara terhadap individu.

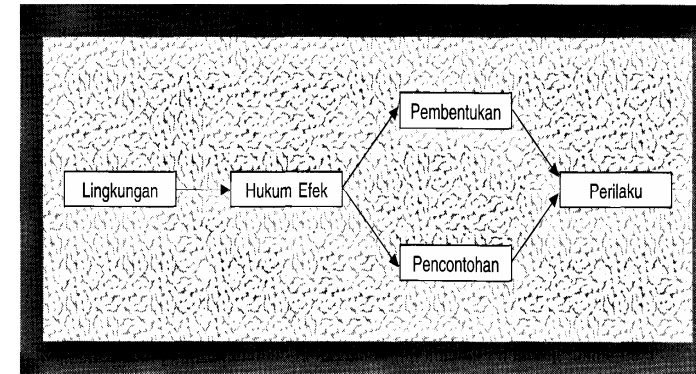
PEMBELAJARAN

Konsep terakhir yang diperkenalkan dalam bab ini adalah belajar. Hal ini dibahas karena alasan yang jelas bahwa hampir semua perilaku manusia yang kompleks kini sedang dipelajari. Jika kita ingin menjelaskan, meramalkan, atau mengendalikan perilaku, kita perlu memahami bagaimana individu belajar.

Defenisi ahli psikologi tentang belajar benar-benar lebih luas daripada pandangan biarawan bahwa "inilah apa yang kita lakukan waktu kita di sekolah

dulu." Pada kenyataannya, masing-masing dari kita secara terus-menerus "ke sekolah." Belajar berlangsung selamanya. Oleh karena itu, defenisi belajar yang lebih akurat adalah segala perubahan perilaku yang negatif permanen dan terjadi sebagai hasil dari pengalaman.

Bagaimana kita belajar? Peraga 3-4 merangkum proses belajar. Pertama, belajar membantu kita beradaptasi dengan, dan menguasai, lingkungan kita. Dengan merubah perilaku kita dalam menyesuaikan diri dengan kondisi Tang berubah, kita menjadi warga negara yang bertanggung jawab dan karyawan yang produktif. Namun belajar dibangun di atas hukum efek (law if effect), yang mengatakan bahwa perilaku adalah fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya.¹² Perilaku yang diikuti oleh suatu konsekuensi yang menguntungkan cenderung diulangi; perilaku yang diikuti oleh konsekuensi-konsekuensi yang tidak menguntungkan cenderung untuk tidak diulangi. konsekuensi, dalam terminologi ini, mengarah kepada segala sesuatu yang Anggap orang menguntungkan (misalnya, uang, pujian, promosi, senyuman). Jika bos Anda memberi pujian atas gaya penjualan Anda, mungkin Anda mengulangi perilaku tersebut. Sebaliknya, jika Anda ditegur atas gaya penjualan Anda, akan kecil kemungkinan Anda untuk



mengulangnya. Namun kunci untuk proses belajar adalah pada dua teori, atau penjelasan, tentang bagaimana kita belajar. Satu adalah pembentukan dan lainnya adalah keteladanan.

Ketika pembelajaran terjadi dalam langkah yang bertahap, pembelajaran tersebut dibentuk. Manajer membentuk perilaku karyawan dengan cara yang sistematis, melalui pemberian penghargaan, sehingga setiap langkah yang diambil membuat karyawan lebih dekat dengan perilaku yang diinginkan. Kebanyakan pembelajaran kita dilakukan dengan pembentukan. Ketika kita membicarakan "belajar dari kesalahan," kita sedang mengacu pada pembentukan. Kita mencoba, kita gagal, dan kita mencoba lagi. Melalui rangkaian coba-coba seperti ini, kebanyakan dari kita menguasai keterampilan seperti mengendarai sepeda, melakukan penghitungan matematika dasar, membuat catatan di kelas, dan menjawab ujian pilihan berganda.

Di samping melalui pembentukan, banyak dari apa yang telah kita pelajari merupakan hasil dari mengamati orang lain dan mencontoh perilaku mereka. Bila proses belajar coba-coba tersebut biasanya lambat, mencontoh dapat menghasilkan perubahan perilaku yang kompleks dengan sangat cepat. Contohnya, kebanyakan dari kita, pada suatu waktu, ketika mengalami masalah di sekolah atau pada mata pelajaran tertentu, akan melihat ke sekitar untuk menemukan seseorang yang kelihatannya menguasai sistem. Kemudian kita amati orang tersebut untuk melihat perbedaan apa yang sedang ia lakukan dengan pendekatan kita. Jika kita menemukan beberapa perbedaan, kita memadukannya sebagai bagian dari perilaku kita. Jika prestasi kita meningkat (konsekuensi yang menyenangkan), kita mungkin akan melakukan perubahan permanen dalam perilaku kita yang mencerminkan apa yang telah kita lihat dari keberhasilan orang lain. Proses tersebut terjadi, baik di tempat kerja maupun di sekolah. Seorang karyawan baru yang ingin sukses dalam pekerjaannya mungkin akan mencari seseorang yang dihormati dan sukses dalam organisasi, kemudian mencoba meniru perilaku orang tersebut.

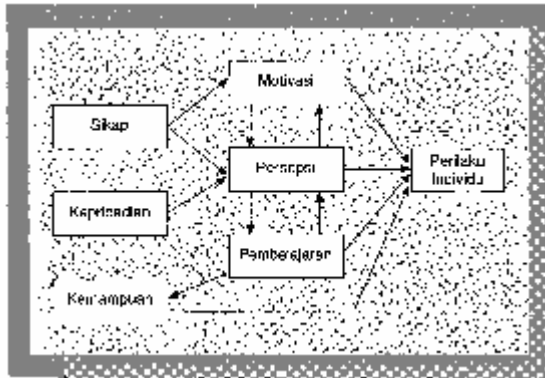
1. Implikasi Bagi Para Manajer

Bab ini memperkenalkan beberapa konsep psikologis. Man kita bicarakan secara menyeluruh dan menunjukkan betapa pentingnya konsep tersebut bagi manajer yang sedang mencoba memahami perilaku organisasi.

Peraga 3-5 merangkum pembahasan kita tentang perilaku individu. Dalam istilah yang sangat sederhana, kita dapat mengatakan bahwa seorang individu memasuki organisasi dengan sekumpulan sikap yang secara relatif sudah terbentuk dan kepribadian yang pada dasarnya sudah mapan. Walaupun tidak terpasang secara permanen, sikap dan perilaku seorang karyawan pada dasarnya "sudah demikian" pada saat dia memasuki organisasi. Bagaimana seorang karyawan menginterpretasikan lingkungan kerjanya (persepsi) akan mempengaruhi tingkat motivasi mereka (topik kita pada dua bab berikut), apa yang mereka pelajari-dalam pekerjaan, dan, akhirnya, akan menjadi perilaku kerja mereka. Kita juga telah menambahkan kemampuan pada model kita untuk mengakui bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh bakat dan keterampilan yang dimiliki oleh individu tersebut ketika dia bergabung dengan organisasi. Pembelajaran, tentu saja, lambat laun akan mengubah variabel ini.

Sikap (Attitudes)

Para manajer harus memperlihatkan minat terhadap sikap karyawan mereka karena sikap mempengaruhi perilaku Karyawan yang merasa puas, memiliki tingkat pengunduran diri dan ketidakhadiran yang lebih



rendah daripada karyawan yang tidak puas. Jika para manajer ingin mempertahankan tingkat pengunduran diri dan ketidakhadiran agar tetap rendah—khususnya di antara karyawan mereka yang lebih produktif—mereka akan melakukan hal tersebut yang akan menghasilkan sikap kerja yang positif.

Penemuan tentang hubungan antara kepuasan dan produktivitas memiliki implikasi yang penting bagi para manajer. Penemuan tersebut menunjukkan bahwa tujuan untuk membuat karyawan bahagia dengan asumsi bahwa melakukan hal tersebut akan membawa kepada produktivitas yang tinggi mungkin salah arah. Manajer akan mendapatkan hasil yang lebih baik dengan mengarahkan perhatian mereka terutama pada apa yang akan membantu karyawan menjadi lebih produktif. Prestasi kerja yang sukses seharusnya akan menggiring pada perasaan berhasil, gaji yang meningkat, promosi, dan penghargaan lainnya—semua hasil yang diharapkan—yang kemudian membawa kepada kepuasan kerja.

Para manajer juga harus tahu bahwa karyawan akan mencoba mengurangi ketidaksesuaian kognitif. Lebih penting lagi, ketidaksesuaian dapat dikelola. Jika karyawan menghendaki untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang kelihatannya tidak selaras dengan mereka atau yang aneh dengan sikap-sikap mereka, tekanan untuk menurunkan penyebab ketidaksesuaian berkurang ketika karyawan merasa ketidaksesuaian dipaksa dari faktor eksternal dan di luar kendalinya atau jika penghargaan cukup signifikan untuk menggantikan ketidaksesuaian itu.

Kepribadian (Personality)

Nilai utama dari pemahaman seorang manajer akan perbedaan kepribadian mungkin terletak dalam penyeleksian. Anda mungkin memiliki karyawan dengan kinerja yang lebih tinggi dan lebih puas jika Anda memperhatikan kecocokan antara jenis kepribadian dengan jenis pekerjaan. Di samping itu, mungkin terdapat manfaat lain. Contohnya, para manajer dapat berharap bahwa individu-individu yang lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal mungkin kurang puas dengan pekerjaannya daripada yang dipengaruhi oleh faktor internal, dan mereka mungkin juga kurang bersedia menerima tanggung jawab atas tindakan mereka.

Persepsi (Perception)

Para manajer perlu mengetahui bahwa karyawan mereka bereaksi terhadap persepsi, bukan terhadap kenyataan. Jadi, apakah penghargaan manajer terhadap

seorang karyawan sesungguhnya objektif dan tidak bias atau apakah tingkatan upah organisasi sesungguhnya satu di antara yang tertinggi dalam industri dianggap kurang relevan dengan apa yang karyawan rasakan. Individu yang berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah bias, atau tingkat upah dianggap rendah akan berperilaku seolah-olah kondisi-kondisi tersebut benar-benar ada. Karyawan secara alamiah mengorganisasikan dan menginterpretasikan apa yang mereka lihat termasuk dalam proses ini adalah potensi terjadinya distorsi persepsi.

Pesan untuk para manajer tentu saja: Mereka benar-benar perlu memperhatikan pada bagaimana karyawan mempersepsikan pekerjaan mereka maupun praktik-praktik manajemen. Ingat, karyawan yang cakap yang keluar karena suatu alasan yang tidak valid adalah sama seperti "berlalunya" karyawan yang pergi karena alasan yang valid.

Pembelajaran (Learning)

Isunya bukan terletak pada apakah karyawan belajar secara terus-menerus dalam pekerjaan atau tidak. Mereka belajar! Isunya terletak pada apakah para manajer akan membiarkan karyawan belajar secara tidak teratur atau apakah mereka akan mengelola pembelajaran—melalui penghargaan yang mereka alokasikan dan contoh yang mereka buat. Jika karyawan yang berkecukupan diberi penghargaan dengan kenaikan gaji dan promosi, mereka akan memiliki alasan

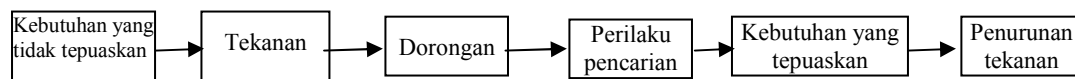
yang kecil untuk merubah perilaku mereka. Jika manajer menginginkan perilaku A, tetapi memberi penghargaan untuk perilaku B, tidaklah mengherankan jika mereka menemukan karyawan belajar untuk melakukan perilaku B. Sama halnya, manajer harus memperkirakan bahwa karyawan akan melihat mereka sebagai model. Para manajer yang terus-menerus terlambat ke tempat kerja, atau menghabiskan waktu dua jam untuk makan siang, atau mengambil peralatan perkantoran perusahaan untuk keperluan pribadi, harus memperkirakan bagaimana karyawan membaca pesan yang mereka kirim dan akan meniru perilaku mereka seperti yang dilakukan.

Latihan

1. Jelaskan factor yang mempengaruhi persepsi
2. Apa yang dimaksud dengan pembelajaran bagi suatu organisasi

KONSEP MOTIVASI DASAR

Terhadap anak-anaknya, orang tua biasanya mengatakan kata-kata klise selama bertahun-tahun : “Dia sebenarnya memiliki kemampuan, namun tidak mau berusaha.” Hanya sedikit dari kita yang peduli pada potensi yang kita miliki, dan kebanyakan dari kita menerimanya sebagai suatu hal yang biasa. Einstein menggaris bawahi keyakinannya tentang pentingnya kerja keras untuk mencapai kesuksesan ketika ia berkata bahwa “jenius merupakan sepuluh persen inspirasi dan sembilan puluh persen keringat.” Kenyataannya adalah bahwa sebagian orang bekerja lebih keras, atau lebih besar upayanya daripada orang lain. Hasilnya adalah individu yang memiliki kemampuan yang lebih rendah dapat mengalah kan rekan-rekan mereka yang tidak berbakat. Karena itulah, kinerja individu di tempat kerja tidak hanya tergantung pada kemampuannya, tetapi juga pada motivasi yang dimilikinya. Bab ini menyajikan berbagai penjelasan tentang mengapa sebagian orang berupaya lebih keras dalam pekerjaan mereka daripada orang lain.



Proses Motivasi Dasar

Dalam bab berikutnya, kami akan menjelaskan berbagai teknik motivasi terapan.

APAKAH MOTIVASI ITU ?

Kita dapat mendefinisikan motivasi dari sisi perilaku yang ditampilkan seseorang. Orang-orang yang termotivasi akan melakukan usaha yang lebih besar daripada yang tidak. Namun, defenisi ini bersifat relatif yang lebih deskriptif namun kurang substantif mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Suatu kebutuhan (need), dalam terminologi kami, berarti suatu kekurangan secara fisik atau psikologis yang membuat keluaran tertentu terlihat menarik. Proses motivasi ini dapat dilihat dalam peraga 4 – 1.

Suatu kebutuhan yang tidak terpenuhi menciptakan ketegangan, sehingga merangsang dorongan dalam diri individu. Dorongan-dorongan ini menghasilkan suatu pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang, jika tercapai, akan memuaskan kebutuhan dan menyebabkan penurunan ketegangan.

Karyawan-karyawan yang termotivasi berada dalam suatu kondisi tertekan. Untuk mengurangi ketegangan ini, mereka melakukan aktivitas. Semakin besar tekanan, semakin banyak aktivitas yang dibutuhkan untuk mengurangi ketegangan tersebut. Oleh karena itu, ketika kita melihat para karyawan bekerja

keras melaksanakan aktivitasnya, kita dapat menyimpulkan bahwa mereka didorong keinginan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.

TEORI MOTIVASI AWAL

Dekade 1950-an adalah periode puncak dalam pengembangan konsep-konsep motivasi. Tiga teori khusus diformulasikan selama periode ini, yang walaupun sekarang dikecam dan validitasnya dipertanyakan, mungkin masih merupakan penjelasan-penjelasan yang terkenal mengenai motivasi karyawan : teori hierarki kebutuhan, teori X dan teori Y, dan teori motivasi higienis. Sejak itulah dikembangkan penjelasan-penjelasan yang lebih valid tentang motivasi, namun Anda harus mengetahui teori-teori yang awal ini paling tidak untuk dua alasan : (1) Teori-teori tersebut merupakan landasan teori-teori kontemporer yang kini berkembang, dan (2) Para manajer praktisi secara teratur menggunakan teori-teori ini dan terminologi-terminologinya dalam menjelaskan motivasi karyawan.

Teori Hierarki Kebutuhan

Pendekatan terkenal yang telah diterima secara luas berkaitan dengan motivasi adalah teori hierarki kebutuhan. Abraham Maslow.¹ Maslow membuat hipotesis bahwa dalam diri setiap manusia terdapat lima tingkatan kebutuhan, yaitu :

1. *Kebutuhan Fisik* : meliputi lapar, haus, tempat bernaung, seks dan kebutuhan-kebutuhan tubuh lainnya.

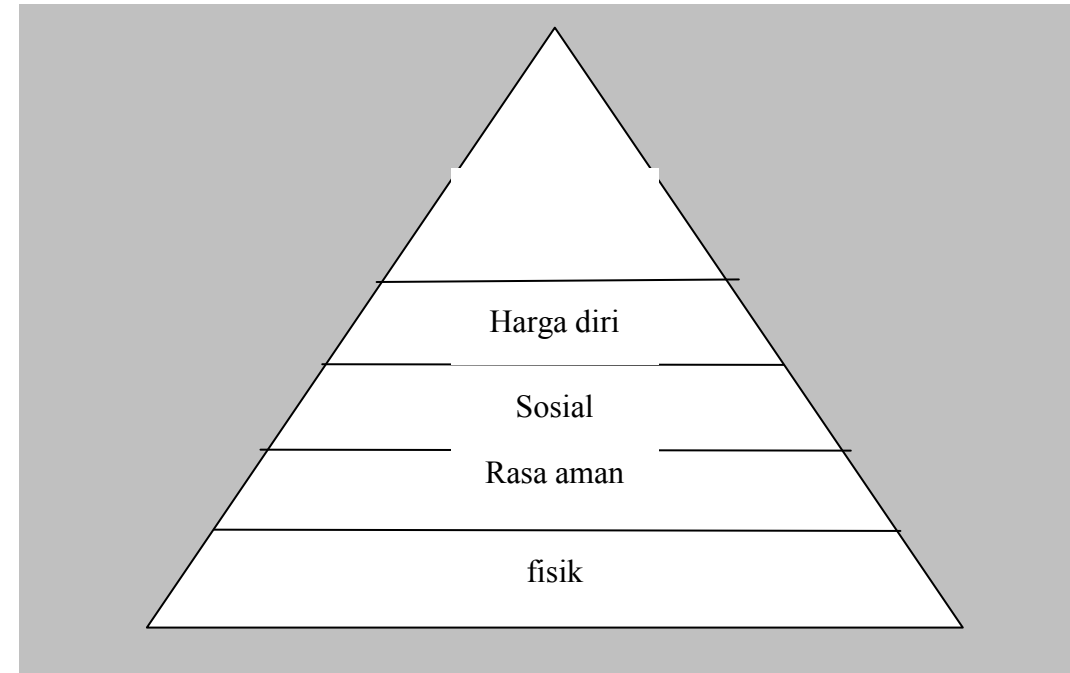
2. *Kebutuhan rasa aman* : meliputi keamanan, dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosi.
3. *Kebutuhan sosial* : meliputi kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.
4. *Kebutuhan penghargaan* : meliputi faktor-faktor internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, seperti faktor-faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
5. *Kebutuhan aktualisasi diri* : dorongan untuk menjadi apa yang mampu dilakukan ; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi diri, dan pemenuhan kebutuhan diri sendiri.

Bagi setiap kebutuhan ini benar-benar terpenuhi, kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Dalam peraga 4-2, individu bergerak keatas dalam hierarki. Dari sudut motivasi, teori Maslow ingin mengatakan bahwa, walaupun tidak ada kebutuhan yang pernah terpenuhi seutuhnya, suatu kebutuhan yang sebagian besar terpenuhi tidak lagi memberikan motivasi.

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan fisik dan rasa aman digambarkan sebagai urutan yang lebih rendah ; sosial, penghargaan dan aktualisasi diri dikategorikan sebagai kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi. Dua urutan tersebut dibedakan atas dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat tinggi terpuaskan secara internal, sedangkan kebutuhan

tingkat rendah terutama terpenuhi secara eksternal (dengan hal-hal seperti upah, kontrak Serikat kerja, dan jabatan). Pada kenyataannya, kesimpulan yang biasa ditarik dari klasifikasi Maslow tetap akan menginginkan kebutuhan tingkat rendahnya benar-benar terpenuhi.

Teori kebutuhan Maslow telah menerima pengakuan yang luas, terutama dikalangan manajer praktis. Teori ini dapat diterima karena logis dan sederhana sehingga dapat dipahami secara intuitif. Namun sayang sekali, penelitian secara umum tidak menyetujui teori tersebut. Contohnya, hanya sedikit dukungan ditemukan atas teori tersebut yang memprediksi bahwa struktur kebutuhan diorganisasikan sejalan dengan dimensi yang diajukan oleh Maslow atau prediksi bahwa kepuasan mendasar dari suatu kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya. Jadi walaupun Hierarki kebutuhan tersebut terkenal dan banyak digunakan oleh para manajer sebagai panduan untuk memotivasi karyawan mereka, sesungguhnya hanya sedikit bukti menunjukkan bahwa mengikuti teori tersebut kan meningkatkan motivasi karyawan.



Peraga 4-2

Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori X dan Teori Y

Douglas Mc Gregor mengajukan dua pandangan yang berbeda mengenai manusia : seseorang itu pada dasarnya bersifat negatif, diberi nama **Teori X**, dan yang lainnya pada dasarnya bersifat positif, diberi nama **Teori Y**². setelah melihat cara para manajer menghadapi karyawan, Mc Gregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer tentang sifat manusia didasarkan pada pengelompokan asumsi tertentu dan manajer tersebut cenderung membentuk perilakunya terhadap bawahan sesuai dengan asumsi tersebut.

Dalam Teori X, terdapat empat asumsi yang diyakini oleh manajer, yaitu :

1. karyawan tidak suka bekerja dan bilamana mungkin, akan berusaha menghindarinya.
2. karena para karyawan tidak suka bekerja, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. para karyawan akan mengelakkan tanggung jawab dan sedapat mungkin hanya mengikuti perintah formal.
4. kebanyakan pekerja mengutamakan rasa aman (agar tidak ada alasan untuk dipecat) diatas semua faktor dan hanya menunjukkan sedikit ambisi.

Dalam Teori Y terdapat empat asumsi berlawanan yang diyakini oleh manajer, yakni :

1. para karyawan memandang pekerjaan sama alamiahnya dengan istirahat dan bermain.
2. seseorang yang memiliki komitmen pada tujuan akan melakukan pengarahan dan pengendalian diri. seorang yang biasa-biasa saja dapat belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab.
3. kreativitas-yaitu, kemampuan untuk membuat keputusan yang baik-didelegasikan kepada karyawan secara luas dan tidak harus berasal dari orang yang berada dalam manajemen.

Apakah implikasi motivasionalnya jika anda menerima analisis Mc. Gregor ? Jawabannya akan sangat baik jika kita menggunakan kerangka yang disajikan Maslow. Teori X mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat rendah mendominasi individu. Teori Y mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat tinggi mendominasi individu. Mc. Gregor sendiri, tetap percaya bahwa asumsi Teori Y lebih valid dari pada asumsi pada Teori X. oleh karena itu, ia mengajukan gagasan seperti partisipasi dalam pengambilan keputusan, baik dalam kelompok sebagai pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi kerja karyawan.

Sayangnya, tidak ada bukti yang menegaskan bahwa asumsi-asumsi tersebut bersifat valid. Juga tidak terbukti bahwa penerimaan terhadap asumsi Teori Y, yang diikuti perubahan tindakan seseorang, akan meningkatkan motivasi para pekerja. Kelak akan terbukti, baik asumsi-asumsi Teori X atau pun Teori Y mungkin tepat dalam suatu tertentu.

Teori Motivasi Higienis

Teori motivasi higienis (Motivation-Hygiene Theory) diajukan oleh para ahli psikologi Frederick Herzberg.³ Dengan keyakinan bahwa hubungan individu dengan pekerjaan adalah sesuatu yang mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan akan sangat menentukan kesuksesan atau kegagalannya, Herzberg melakukan penelitian dengan pertanyaan, “Apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya ?” Dia meminta karyawan untuk menjelaskan dengan

rinci situasi kerja yang membuat mereka merasa luar biasa baik atau buruk. Jawaban-jawaban ini dibuat dalam tabel dan dikelompokkan. Faktor-faktor yang mempengaruhi sikap terhadap pekerjaan, seperti yang dilaporkan dalam dua belas penelitian yang dilakukan oleh Herzberg, diilustrasikan dalam peraga 4-3.

Dari jawaban-jawaban yang telah dikategorisasikan, Herzberg menyimpulkan bahwa jawaban yang diberikan ketika orang merasa baik tentang pekerjaan mereka benar-benar berbeda dengan jawaban yang diberikan ketika mereka merasa buruk. Seperti yang terlihat dalam peraga 4-3, karakteristik tertentu cenderung secara konsisten berhubungan dengan kepuasan kerja. Faktor-faktor intrinstik seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaannya sendiri, tanggung jawab, dan peningkatan kerja terlihat berhubungan dengan kepuasan kerja. Responden yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung untuk menghubungkan faktor-faktor ini dengan diri mereka sendiri. Sebaliknya, responden yang tidak puas cenderung untuk menyebutkan faktor-faktor dari luar, seperti administrasi dan kebijakan perusahaan, supervise, hubungan antar karyawan, dan kondisi kerja.

Data menunjukkan, kata Herzberg, bahwa lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang secara tradisional dipercaya. Penghapusan karakter yang tidak memuaskan dari suatu pekerjaan belum tentu membuat pekerjaan menjadi memuaskan. Herzberg mengemukakan bahwa penemuannya menunjukkan eksistensi dari *dual continuum* : lawan “kepuasan” adalah tidak

adanya kepuasan”, dan lawan “ketidakpuasan” adalah “tidak adanya ketidakpuasan”.

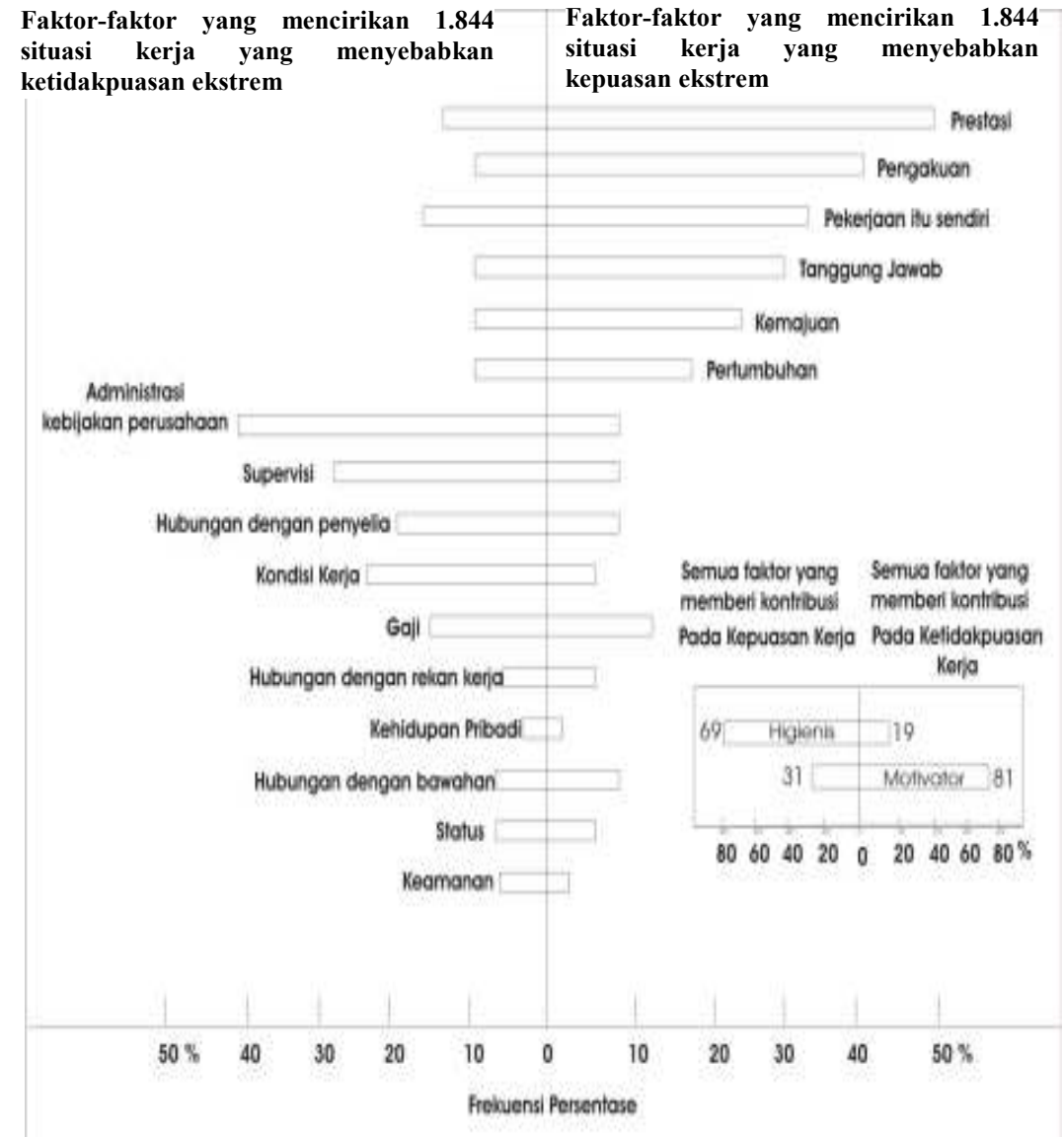
Menurut Herzberg, faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dengan yang memberikan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer-manajer yang mencoba menghilangkan faktor-faktor yang dapat menciptakan ketidakpuasan kerja dapat memberikan kedamaian tetapi belum tentu memberikan motivasi. Mereka lebih akan menentramkan tenaga kerja daripada memotivasi mereka. Hasilnya karakteristik-karakteristik seperti administrasi dan kebijakan perusahaan, supervise, hubungan antar karyawan, kondisi kerja, dan gaji yang dicirikan oleh Herzberg sebagai faktor-faktor higienis (*hygiene factor*). Ketika faktor-faktor tersebut memadai orang tidak akan menjadi tidak puas; maupun menjadi puas. Jika kita ingin memotivasi orang dalam pekerjaan mereka, Herzberg menyarankan untuk menekankan pada prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, dan pertumbuhan. Hal tersebut merupakan karakteristik yang dianggap orang berharga secara instrinsik.

Teori motivasi higienis tidak sempurna. Kritikan terhadap teori tersebut meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. Prosedur yang digunakan Herzberg dibatasi oleh metodologinya. Ketika segala sesuatunya berlangsung dengan baik, orang cenderung untuk menghargai diri mereka sendiri. Sebaliknya, mereka menyalahkan kegagalan pada lingkungan dari luar diri mereka.

2. Keandalan metodologi Herzberg dipertanyakan. Para pemberi ranting harus membuat interpretasi sendiri, jadi mereka mungkin mengkontaminasikan penemuan-penemuan dengan menginterpretasikan jawaban yang serupa dengan cara yang berbeda.
3. Tidak ada pengukuran kepuasan menyeluruh yang dimanfaatkan. Seseorang mungkin tidak menyukai pekerjaannya tetapi masih berpikir pekerjaan tersebut dapat diterima.
4. teori tersebut konsisten dengan penelitian sebelumnya. Teori motivasi higienis mengabaikan variabel-variabel situasional.
5. Herzberg mengasumsikan hubungan antara kepuasan dan produktivitas, tetapi metodologi penelitian yang dia gunakan melihat hanya pada kepuasan bukan produktivitas. Untuk membuat riset yang seperti ini relevan, orang harus mengasumsikan suatu hubungan yang kuat antara kepuasan dan produktivitas.

Terlepas dari kritikan-kritikan tersebut, teori Herzberg dikenal secara luas, dan jarang sekali manajer yang tidak mengenal rekomendasinya. Sebagai perumpamaan, banyak dari antusiasme awal untuk mengembangkan pekerjaan secara vertikal yang memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada pekerja dalam perencanaan dan pengendalian pekerjaan mereka (yang kita diskusikan dalam Bab 14) yang mungkin dapat dihubungkan secara luas dengan penemuan dan rekomendasi Herzberg.



Peraga 4-3
Perbandingan antara Penyebab Kepuasan dan ketidakpuasan

TEORI-TEORI MOTIVASI KONTEMPORER

Teori-teori sebelumnya terkenal namun sayangnya tidak dilandasi oleh penelitian yang cermat. Namun, tidak berarti semuanya sia-sia. Ada teori-teori kontemporer yang memiliki tingkat dukungan data yang valid. Teori-teori berikut mewakili keadaan saat ini dalam menjelaskan motivasi karyawan.

Teori Tiga Kebutuhan

David Mc Clelland dan kawan-kawan telah mengajukan tiga motif atau kebutuhan utama yang relevan ditempat kerja.⁴

1. Kebutuhan akan prestasi (*nAch*); Dorongan untuk unggul, untuk mencapai sederetan standar guna meraih kesuksesan.
2. Kebutuhan akan kekuasaan (*nPow*); Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang diinginkan.
3. Kebutuhan akan Afiliasi (*nAff*) ; Hasrat akan hubungan persahabatan dan kedekatan antar personal.

Beberapa orang memiliki dorongan yang sangat kuat untuk sukses, namun mereka berusaha keras untuk meraih prestasi perorangan daripada mendapat penghargaan karena keberhasilan yang diraihinya. Mereka memiliki hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan ini adalah kebutuhan untuk berprestasi. Dari penelitian mengenai kebutuhan untuk berprestasi, Mc Clelland menemukan bahwa

orang-orang yang berprestasi membedakan diri mereka dengan yang lainnya dari hasrat mereka untuk melakukan segala sesuatu dengan lebih baik. Mereka mencari situasi dimana mereka dapat memenuhi tanggung jawab pribadi untuk menemukan solusi terhadap suatu masalah, menerima umpan balik yang cepat dan tidak ambigu tentang kinerja mereka, dan menentukan tujuan yang cukup menantang. Mereka lebih suka bekerja untuk masalah-masalah yang menantang dan menerima tanggung jawab pribadi demi kesuksesan atau kegagalan daripada memberikan peluang kepada orang lain.

Orang-orang yang berprestasi tampil dengan baik ketika mereka merasa peluang mereka untuk sukses adalah 0,5, artinya, ketika mereka memperkirakan bahwa mereka memiliki kesempatan 50-50 akan kesuksesan. Mereka tidak menyukai perjudian dengan taruhan tinggi (probabilitas kegagalan tinggi) karena kesuksesan dalam situasi seperti ini akan lebih sebagai faktor keberuntungan daripada kemampuan, dan mereka tidak mendapatkan kepuasan berprestasi dari kesuksesan yang didapat secara kebetulan. Sama halnya, mereka tidak menyukai taruhan rendah (probabilitas keberhasilan tinggi) karena tidak adanya tujuan yang realistis namun sulit dicapai dan yang membutuhkan kesungguhan mereka. Ketika terdapat kemungkinan yang seimbang antara kesuksesan dan kegagalan, ada kesempatan yang besar untuk mendapatkan kepuasan dan perasaan berprestasi dan usaha yang mereka lakukan.

Kebutuhan akan kekuasaan adalah hasrat untuk mendapatkan pengaruh dan mengendalikan orang lain. Individu yang memiliki *n Pow* menikmati kewenangan yang dimilikinya, berjuang untuk mempengaruhi orang lain, lebih menyukai situasi persaingan dan beorientasi pada status, serta cenderung untuk lebih menaruh perhatian besar terhadap prestise dan pengaruhnya terhadap orang lain daripada kinerja yang efektif.

Kebutuhan ketiga yang diajukan oleh McClelland adalah kebutuhan akan afiliasi. Kebutuhan ini paling sedikit mendapatkan perhatian dari para peneliti. Afiliasi dapat disamakan dengan sasaran-sasaran Dale Carnegie hasrat untuk disukai dan diterima oleh orang lain. Individu dengan *nAff* yang tinggi berusaha keras untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif daripada kompetitif, dan hubungan yang melibatkan tingkat saling pengertian yang tinggi. Bagaimana Anda mengetahui jika seseorang, contohnya, adalah seorang yang berprestasi ? Ketiga motif tersebut biasanya diukur melalui suatu tes projective dimana para subjektif memberi jawaban terhadap serangkaian gambar. Setiap gambar secara jelas diperlihatkan kepada subjek yang kemudian diminta untuk menulis suatu cerita berdasarkan gambar tersebut. Sebagai contoh, gambar memperlihatkan seorang pria yang sedang duduk di belakang meja. Dia sedang menatap foto seorang wanita dan dua anak yang terpasang disudut meja. Subjek kemudian diminta untuk menulis suatu cerita yang menggambarkan apa yang sedang terjadi

dimasa mendatang, dan mendahului situasi ini, apa yang akan terjadi dimasa mendatang, dan sejenisnya. Cerita tersebut menjadi tes projective yang mengukur motif bawah sadar. Setiap cerita diberi skor, dan subjek dinilai dari ketiga motif tersebut.

Sejumlah besar penelitian menunjukkan bahwa beberapa prediksi yang cukup mendapat dukungan dapat dibuat pada hubungan antara kebutuhan akan prestasi dan prestasi kerja. Walaupun hanya sedikit riset yang telah dilakukan tentang kebutuhan akan kekuasaan dan afiliasi, terdapat penemuan-penemuan yang konsisten dalam area tersebut. Pertama, individu dengan kebutuhan akan prestasi tinggi lebih menyukai situasi kerja dengan tanggung jawab pribadi, umpan balik, dan tingkat risiko yang sedang. Ketika karakteristik tersebut terpenuhi, orang-orang yang berprestasi akan sangat termotivasi. Bukti secara konsisten menunjukkan, sebagai contoh, bahwa orang-orang yang berprestasi akan sukses dalam aktivitas kewirausahaan seperti menjalankan usaha sendiri, mengelola unit yang berdiri sendiri dalam suatu organisasi besar, dan berbagai posisi tenaga penjualan. Kedua, kebutuhan berprestasi yang tinggi belum tentu menjamin seseorang menjadi manajer yang baik, terutama dalam organisasi-organisasi besar. Tenaga penjualan yang memiliki *nAch* yang tinggi belum tentu bisa menjadi manajer. Penjualan yang baik, dan manajer yang baik dalam sebuah organisasi tidak selalu memiliki kebutuhan untuk berprestasi tinggi. Ketiga, kebutuhan akan

afiliasi dan kekuasaan cenderung sangat berhubungan dengan kesuksesan manajerial. Manajer yang terbaik tinggi dalam kebutuhan akan kekuasaan dan rendah dalam kebutuhan afiliasi. Terakhir, karyawan telah berhasil dilatih untuk menstimulasi kebutuhan mereka akan prestasi. Jika pekerjaan menghendaki seseorang berprestasi, manajemen dapat menyeleksi orang dengan *nAch* yang tinggi akan mengembangkan kandidatnya sendiri melalui pelatihan untuk berprestasi.

Teori Goal Setting

Ada bukti yang menunjukkan dukungan terhadap **Teori Goal Setting**. Teori ini menyatakan bahwa niat yang dinyatakan sebagai tujuan dapat menjadi sumber utama dari motivasi kerja. Kita dapat mengatakan dengan tingkat keyakinan yang tinggi, bahwa tujuan yang spesifik dapat meningkatkan kinerja dan bahwa tujuan yang sulit dicapai, bila diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan-tujuan yang mudah dicapai.⁵

Tujuan yang spesifik dan sulit dicapai menghasilkan tingkat perolehan yang lebih tinggi daripada tujuan umum seperti “lakukan yang terbaik”. Kekhususan tujuan itu sendiri bertindak sebagai pendorongan dari dalam. Sebagai contoh, ketika seorang supir truk berniat untuk melakukan delapan belas perjalanan pulang pergi antara Baltimore dan Washington ,DC, setiap minggu, niat ini memberi dia tujuan khusus yang harus dicapai. Kita dapat mengatakan bahwa,

dalam kondisi yang sama, supir truk dengan tujuan khusus tersebut dapat mengalah kan rekannya yang beroperasi tanpa tujuan atau hanya dengan tujuan umum “lakukan yang terbaik”.

Jika faktor kemampuan dan penerimaan terhadap tujuan dianggap konstan, kita juga dapat mengatakan bahwa semakin sulit tujuannya, semakin tinggi tingkat kinerjanya. Namun, adalah logis untuk mengasumsikan bahwa tujuan yang lebih mudah adalah lebih mungkin untuk diterima. Namun, begitu seseorang karyawan menerima tugas yang berat, dia akan berupaya semaksimal mungkin hingga tujuan tersebut dapat dicapai, dikurangi atau ditinggalkan begitu saja.

Jika karyawan memiliki kesempatan untuk berprestasi dalam menetapkan tujuannya sendiri, akankah mereka berupaya lebih keras ? Bukti yang berkenan dengan superioritas partisipasi terhadap tujuan yang ditetapkan tersebut bermacam-macam. Dalam beberapa kasus, tujuan yang telah ditetapkan secara partisipatif menghasilkan kinerja yang luar biasa; dalam kasus-kasus lain, individu menunjukkan kinerja yang baik ketika tujuan ditetapkan oleh bos mereka. Keuntungan utama dari partisipasi mungkin dalam meningkatnya penerimaan terhadap tujuan itu sendiri sebagai hal yang ingin dicapai. Seperti yang kita lihat sebelumnya, resistensi meningkat ketika tujuan sulit dicapai. Orang-orang yang berprestasi dalam penentuan tujuan lebih mudah menerima walaupun tujuan tersebut sulit daripada tujuan yang sewenang-wenang ditetapkan untuk mereka,

karena individu lebih ber komitmen pada pilihan yang mereka buat. Jadi walaupun tujuan partisipatif mungkin tidak memiliki superioritas terhadap tujuan yang ditetapkan, yang harus diterima begitu saja, partisipasi dapat meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan-tujuan yang lebih sulit akan disetujui dan dilaksanakan. Studi-studi pengujian teori goal setting menunjukkan superioritas dari tujuan khusus dan menantang sebagai kekuatan motivasi. Walaupun kita tidak dapat menyimpulkan bahwa memiliki karyawan yang berpartisipasi dalam proses penentuan tujuan selalu disukai, partisipasi mungkin lebih disukai daripada penugasan bila Anda memperkirakan akan adanya resistensi terhadap tantangan yang sulit. Karena itulah sebagai kesimpulan umum, kita memiliki bukti signifikan bahwa niat yang dinyatakan dalam tujuan adalah kekuatan motivasi yang kuat.

Pembaca yang cermat mungkin telah memperhatikan apa yang terlihat sebagai suatu kontradiksi antara penemuan tentang motivasi pencapaian dirangsang oleh tujuan. Apakah tujuan kontradiktif bila motivasi pencapaian dirangsang oleh tujuan yang cukup menantang, sementara teori goal setting mengatakan motivasi dimaksimumkan oleh tujuan yang sulit? Jawabannya adalah tidak, untuk dua alasan. Pertama, teori goal setting memperlakukan orang secara umum. Kesimpulan tentang motivasi pencapaian didasarkan hanya pada orang-orang yang memiliki *nAch* yang tinggi, dan mungkin kurang dari sepuluh hingga dua puluh persen orang Amerika Utara yang secara alamiah termasuk orang-orang

yang berprestasi, jadi tujuan yang sulit masih direkomendasikan bagai mayoritas pekerja. Kedua, kesimpulan penentuan tujuan diterapkan pada siapa yang menerima, dan yang ber komitmen pada tujuan-tujuan tersebut. Tujuan yang sulit akan membawa kepada kinerja yang lebih tinggi hanya jika tujuan tersebut diterima.

Teori Reinforcement

Sebuah dukungan terhadap teori goal setting adalah teori reinforcement. Teori terdahulu menggunakan pendekatan kognitif, menyatakan bahwa tujuan individu mengarahkan tindakannya. Dalam teori reinforcement kita memiliki pendekatan perilaku, yang menyatakan bahwa reinforcement membentuk perilaku. Dua teori tersebut jelas bertentangan secara filosofis. Para ahli teori reinforcement melihat perilaku sebagai akibat dari lingkungan; peristiwa kognitif internal bukan masalah yang perlu diperhatikan. Yang mengendalikan perilaku adalah reinforcer yakni, setiap konsekuensi terhadap tanggapan yang diberikan, meningkatkan kemungkinan diulangi nya perilaku tersebut.

Teori reinforcement mengabaikan kondisi dalam diri individu dan ber konsentrasi semata-mat hanya pada apa yang terjadi pada seseorang ketika dia mengambil tindakan. Karena teori ini tidak memperlihatkan apa yang merangsang perilaku dari dalam, maka teori ini tidak dapat dikatakan secara tegas sebagai suatu teori motivasi. Tetap teori tersebut memberikan alat analisis yang tajam terhadap

faktor yang mengendalikan suatu perilaku. Oleh karenanya, teori tersebut dimasukkan ke dalam wacana motivasi.

Bab terakhir memperkenalkan hukum efek (perilaku merupakan fungsi dari konsekuensinya) dan menunjukkan bahwa reinforcers (konsekuensi) mendorong (kondisi) perilaku dan membantu menjelaskan bagaimana orang-orang belajar. Hukum efek dan konsep reinforcement juga membantu menjelaskan masalah motivasi. Sejumlah besar penelitian menunjukkan bahwa individu akan berupaya lebih keras untuk tugas-tugas yang mendapat dorongan dari pada tugas-tugas yang tidak mendapat dorongan. Tidak dapat dipungkiri bahwa reinforcement merupakan faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja. Apa yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka dan besarnya upaya yang mereka alokasi kan terhadap berbagai tugas, dipengaruhi oleh konsekuensi dari perilaku mereka. Tetapi reinforcement bukan merupakan satu-satunya penjelasan terhadap perbedaan motivasi karyawan. Tujuan, contohnya, juga memiliki pengaruh terhadap motivasi; demikian pula tingkat motivasi untuk berprestasi, ketidakmerataan pemberian penghargaan, dan harapan karyawan.

Teori Equity

Karyawan tidak bekerja dalam ruang hampa. Mereka membuat perbandingan. Jika seseorang menawarkan \$40.000 setahun kepada Anda untuk pekerjaan pertama setelah lulus dari kuliah, Anda mungkin akan menerima tawaran tersebut dan

melaporkan pekerjaan Anda dengan antusias, serta merasa sangat puas dengan gaji yang Anda terima. Bagaimana reaksi Anda, jika setelah bekerja selama sebulan atau lebih mendapat rekan kerja

Anda yang juga baru lulus, seumur, dengan gelar yang setingkat dari kampus yang setara menerima \$ 45.000 setahun ? Anda mungkin akan kecewa ! walaupun, dalam nilai absolut \$ 40.000 adalah jumlah yang banyak bagi seseorang lulusan baru sebagai penghasilan (dan Anda tahu itu !), hal itu tiba-tiba menjadi masalah. Masalah tersebut sekarang terpusat pada penghargaan relatif dan apa yang anda yakini sebagai suatu keadilan. Terdapat cukup bukti untuk menyimpulkan bahwa karyawan akan membandingkan input dan hasil pekerjaan mereka dengan karyawan lain dan ketidakadilan dapat mempengaruhi tingkat upaya yang dilakukan oleh karyawan.

Teori equity (kewajaran) menyatakan bahwa karyawan membandingkan apa yang mereka berikan kedalam suatu situasi kerja (input) terhadap apa yang mereka dapatkan dari pekerjaan tersebut (outcome) dan kemudian membandingkan rasio input-outcome mereka dengan rasio input-outcome rekan kerja sejawat nya. Jika mereka menganggap rasio input-outcome mereka sama dengan orang lain, keadaan tersebut dianggap adil. Jika rasio tidak sama, rasa ketidakadilan muncul ; artinya, karyawan cenderung melihat diri mereka sendiri

kurang diberi penghargaan. Bila ketidakadilan terjadi, karyawan akan berusaha untuk melakukan koreksi.

Acuan yang dipilih karyawan sebagai perbandingan dengan diri mereka sendiri merupakan suatu variabel penting dalam teori equity. Tiga kategori acuan telah diklasifikasikan, yaitu : “orang lain”, “sistem”, dan “diri sendiri”. Kategori “orang lain” meliputi individu lain dengan pekerjaan yang sama dalam organisasi yang sama yang meliputi teman-teman, tetangga, atau rekan profesional. Berdasarkan informasi yang diterima karyawan dari mulut ke mulut, surat kabar, dan majalah, mengenai isu-isu seperti gaji eksekutif atau kontrak Serikat pekerja terbaru, karyawan dapat membandingkan gaji yang mereka terima dengan gaji orang lain.

Kategori “sistem” mempertimbangkan kebijakan dan prosedur pengajian organisasi maupun pengadministrasian sistem ini. Kategori ini mempertimbangkan kebijakan pengajian secara organisasional, baik secara implicit maupun eksplisit. Keputusan yang ditetapkan oleh organisasi dalam hal alokasi pengajian akan menjadi penentu utama dalam kategori ini.

Kategori “diri sendiri” mengacu pada rasio input-outcome yang sulit bagi individu. Kategori ini dipengaruhi oleh kriteria seperti pekerjaan yang lalu atau komitmen keluarga.

Pilihan akan sekelompok acuan tertentu dikaitkan dengan informasi yang tersedia tentang acuan maupun dengan yang mereka anggap relevan. Teori equity pada intinya adalah bahwa, bila karyawan merasakan suatu ketidakadilan mereka dapat satu atau lebih dari lima pilihan sebagai berikut :

1. Mengubah input atau outcome mereka ataupun orang lain.
2. Berprilaku sedemikian rupa sehingga menyebabkan orang lain mengubah input atau outcome mereka.
3. Berperilaku sedemikian rupa untuk mengubah input atau outcome mereka sendiri.
4. Memilih acuan perbandingan yang berbeda.
5. Keluar dari pekerjaan mereka.

Teori equity mengakui bahwa tidak hanya memperhatikan jumlah absolut dari penghargaan yang mereka terima atas upaya mereka tetapi juga membandingkan jumlah itu dengan apa yang diterima oleh orang lain. Input, seperti upaya, pengalaman, pendidikan, dan kompetensi, dibandingkan dengan outcome seperti tingkat gaji, kenaikan gaji, pengakuan dan faktor-faktor lain. Ketika orang merasa ketidakseimbangan dalam rasio input-outcome terhadap orang lain, maka muncul suatu ketegangan. Ketegangan ini memberikan dasar motivasi, seperti ketika orang memperjuangkan hal yang mereka anggap sebagai suatu kewajaran dan keadilan.

Secara khusus, teori tersebut menetapkan empat dalil yang berkaitan dengan pengajian yang tidak adil, yakni :

1. *Pembayaran diberikan berdasarkan waktu, karyawan yang diberi penghargaan yang lebih berproduksi lebih banyak daripada karyawan yang dibayar menurut standar.* Karyawan yang dibayar per jam serta digaji akan menghasilkan kuantitas atau kualitas produksi yang tinggi untuk meningkatkan input dari rasio dan menyebabkan keadilan.
2. *pembayaran menurut kuantitas produksi, karyawan yang diberi penghargaan yang lebih akan memproduksi lebih sedikit unit namun berkualitas lebih tinggi daripada karyawan yang dibayar menurut standar.* Individu yang dibayar berdasarkan jumlah produksi per-item yang mereka hasilkan akan meningkatkan upaya mereka untuk mencapai keadilan, sehingga menghasilkan kualitas dan kuantitas yang lebih tinggi. Namun, kenaikan dalam kuantitas akan hanya meningkatkan ketidakadilan, karena setiap unit yang diproduksi akan selalu mendapatkan pembayaran yang lebih. Oleh karena itu, upaya-upaya lebih ditujukan kepada kenaikan kualitas ketimbang kuantitas.
3. *pembayaran menurut waktu, karyawan yang diberi penghargaan kurang akan menghasilkan kualitas output yang lebih sedikit atau lebih buruk.* Upaya akan menurun, dan menghasilkan produktivitas yang lebih rendah atau kualitas output yang buruk daripada yang diproduksi oleh karyawan yang dibayar menurut standar.
4. *pembayaran menurut kuantitas produksi, karyawan yang diberi penghargaan kurang akan memproduksi sejumlah unit berkualitas rendah dibanding dengan karyawan yang dibayar menurut standar.* Karyawan yang dibayar berdasarkan hasil per-item akan menyebabkan keadilan karena penekanan pada kuantitas daripada kualitas output akan menghasilkan kenaikan dalam penghargaan, namun menghasilkan sedikit atau tidak ada kenaikan terhadap kontribusi.

Sebuah kajian dari suatu penelitian baru-baru ini cenderung secara konsisten menegaskan pendapat mengenai keadilan. Motivasi karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh penghargaan relatif maupun absolut. Nilai karyawan merasakan ketidakadilan, mereka akan bertindak untuk melakukan koreksi terhadap situasi tersebut. Hasilnya mungkin produktivitas yang lebih

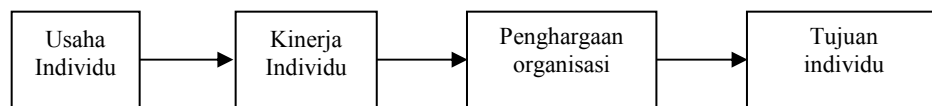
rendah atau lebih tinggi, kualitas output yang membaik atau menurun, peningkatan ketidakhadiran, atau pengunduran diri secara sukarela.

Berdasarkan keterangan diatas tidak berarti bahwa teori equity tidak memiliki masalah. Teori tersebut menyisakan beberapa isu kunci yang tidak jelas, Contohnya, bagaimana karyawan memilih siapa yang termasuk dalam kategori acuan “orang lain”?. Bagaimana mereka mendefinisikan input dan outcome? Bagaimana mereka mengkombinasikan dan menimbang input dan outcome mereka secara menyeluruh ? Kapan dan Bagaimana faktor-faktor tersebut berubah sejalan dengan waktu ?. Terlepas dari masalah-masalah ini, teori equity didukung oleh penelitian yang mengesankan dan menawarkan beberapa wawasan yang penting bagi kita mengenai motivasi karyawan.

Teori Ekspektasi

Penjelasan yang paling komprehensif mengenai motivasi adalah teori ekspektasi. Walaupun teori ini juga mendapatkan kritikan, kebanyakan bukti penelitian mendukung teori tersebut. Pada dasarnya, teori ekspektasi menyatakan bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil tertentu serta pada daya tarik hasil tersebut bagi individu. Oleh karena itu, teori ini mengemukakan tiga variabel berikut ini :

1. *Daya tarik* : Pentingnya individu mengharapkan outcome dan penghargaan yang mungkin dapat dicapai dalam bekerja. Variabel ini mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan individu yang tidak terpuaskan.
2. *Kaitan Kinerja-penghargaan*: keyakinan individu bahwa dengan menunjukkan kinerja pada tingkatan tertentu akan mencapai outcome yang diinginkan.
3. *Kaitan upaya kinerja*: Probabilitas yang diperkirakan oleh individu bahwa dengan menggunakan sejumlah upaya tertentu akan menghasilkan kinerja.



Peraga 4-4
Model Ekspektasi yang disederhanakan

Seseorang memiliki hasrat untuk menghasilkan sesuatu pada waktu tertentu tergantung pada tujuan seseorang dan persepsinya tentang nilai relatif suatu kinerja sebagai jalan untuk meraih tujuan-tujuan tersebut. Peraga 4-4 merupakan penyederhanaan dari teori ekspektif yang memperlihatkan asumsi utamanya. Kekuatan dari motivasi seseorang untuk melakukan (upaya) tergantung pada seberapa kuat dia percaya bahwa dia dapat mencapai apa yang diusahakan

nya. Jika dia mencapai tujuan ini (kinerja), akankah dia diberi penghargaan secara memadai dan, jika dia diberi penghargaan oleh organisasi, akankah penghargaan tersebut memuaskan tujuan pribadinya ? Mari kita meninjau empat langkah yang terdapat dalam teori ini.

Pertama, outcome apa yang ditawarkan oleh pekerjaan kepada karyawan ? Outcome tersebut mungkin positif, seperti gaji, keamanan, persahabatan, kepercayaan, tunjangan tambahan, kesempatan untuk menggunakan bakat atau keterampilan, dan hubungan yang menyenangkan. Sebaliknya, karyawan mungkin memandang outcome sebagai hal yang negatif, seperti : kelelahan, kebosanan, frustrasi, kecemasan, kasarnya pengawasan, dan ancaman dipecat. Yang terpenting, kenyataan tidak relevan di sini; isu utamanya adalah *persepsi* karyawan terhadap outcome, terlepas dari apakah persepsinya akurat atau tidak.

Kedua, seberapa besar daya tarik outcome tersebut bagi karyawan ?. apakah outcome tersebut dinilai positif, negatif, atau netral ? hal ini jelas merupakan isu internal bagi individu yang membentuk sikap, kepribadian, dan kebutuhan individu. Individu yang mendapat i outcome sebagai hal yang menarik artinya, dinilai positif akan cenderung untuk suka mencapainya. Orang lain mungkin mendapatinya sebagai hal yang negatif dan, karena itu, cenderung untuk tidak mencapainya. Belum lagi orang lain yang mungkin netral.

Ketiga, jenis perilaku apa yang harus ditunjukkan karyawan untuk mencapai outcome tersebut ? Outcome tersebut tidak mungkin mempunyai efek pada kinerja karyawan individu kecuali kalau karyawan tersebut tahu, dengan jelas dan tanpa keraguan, apa yang harus dia lakukan untuk mencapainya. Sebagai contoh, apa yang “dilakukan dengan baik” berkaitan dengan penilaian kinerja ? Pada kriteria apa kinerja karyawan akan dinilai ?

Keempat dan terakhir bagaimana karyawan memandang kesempatan yang diberikan kepadanya ? setelah karyawan mempertimbangkan kompetensi diri dan kemampuannya untuk mengendalikan variabel-variabel yang akan menentukan kesuksesannya, kemungkinan apa yang dia harapkan dari kesuksesannya ?.

Mari kita menyoroti beberapa isu yang dikemukakan oleh teori ekspektasi. Pertama, teori ini memberi tekanan pada pembayaran, atau penghargaan. Oleh sebab itu, kita harus percaya bahwa penghargaan yang diberikan perusahaan sejalan dengan apa yang diinginkan oleh para karyawan. Teori ini adalah teori berdasarkan pada kepentingan sendiri, dimana setiap individu mencoba untuk memaksimalkan kepuasan yang diharapkannya. Kita harus memperhatikan daya tarik dari suatu penghargaan; karena aspek ini menghendaki pemahaman dan pengetahuan akan dinilai apa yang diletakkan oleh individu atas pembayaran gaji dari organisasi. Kita ingin memberikan penghargaan pada individu untuk hal-hal yang mereka nilai secara positif. Kedua, teori ekspektasi menekankan pada

perilaku-perilaku yang diharapkan. Apakah orang mengetahui apa yang diharapkan dirinya dan bagaimana dia dinilai ?. Terakhir, teori tersebut menaruh perhatian besar pada harapan-harapan individu. Apa yang realistis menjadi tidak relevan. Harapan seorang karyawan mengenai kinerja, penghargaan, dan outcome dari kepuasan dalam mencapai tujuan, bukannya outcome itu sendiri secara objektif, yang akan menentukan tingkat usaha karyawan.

Jangan Lupa : Teori-teori Motivasi Dipengaruhi Oleh Budaya

Kebanyakan teori motivasi dikembangkan di Amerika Serikat oleh orang Amerika dan tentang orang Amerika. Mungkin kebanyakan karakteristik pro-Amerika yang mencolok mata menjadi sifat teori-teori ini adalah penekanan yang kuat terhadap individualisme dan kemaskulinan. Sebagai contoh, baik teori goal setting maupun teori ekspektasi memberikan tekanan pada pencapaian tujuan baik dari segi pemikiran yang rasional maupun individual. Mari kita lihat bagaimana bias ini mempengaruhi beberapa teori motivasi yang diperkenalkan dalam bab ini.

Teori hierarki kebutuhan Maslow menyatakan bahwa kebutuhan manusia dimulai dari tingkat fisik dan perlahan bergerak secara bertahap menaiki hierarki dengan urutan sebagai berikut : fisik, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Hierarki ini jika diterapkan dengan benar, sejalan dengan budaya Amerika. Dalam budaya lain, urutan prioritasnya mungkin berbeda. Di negara-negara seperti Jepang, Yunani, atau Meksiko, dimana karakteristik penghindaran

akan ketidak pastian bersifat dominan kebutuhan akan rasa aman berada puncak hierarki kebutuhan. Negara-negara yang memiliki skor tinggi pada karakteristik kefemininan seperti Denmark, Swedia, Norwegia, Belanda, dan Finlandia akan menempatkan kebutuhan sosial pada puncaknya. Kita dapat memprediksi, sebagai contoh, bahwa kelompok kerja lebih memotivasi karyawan bila budaya negara memiliki skor yang tinggi pada kriteria kefemininan.

Konsep motivasi lain yang secara jelas bias A.S adalah kebutuhan akan pencapaian. Pandangan yang menyatakan bahwa kebutuhan akan pencapaian yang tinggi berperan sebagai motivator internal, mensyaratkan dua karakteristik budaya keinginan menerima tingkat resiko yang sedang (yang tidak meliputi negara-negara dengan karakteristik penghindaran ketidakpastian yang kuat) dan perhatian pada kinerja (yang diterapkan luar biasa pada negara-negara dengan karakteristik kemaskulinan). Kombinasi ini ditemukan pada negara-negara Anglo-Amerika seperti Amerika Serikat, Kanada, dan Inggris Raya, sebaliknya, karakteristik ini tidak ada di negara-negara seperti Cile, dan Portugal.

Teori goal setting juga dipengaruhi oleh budaya. Teori ini diadaptasikan dengan baik di Amerika Serikat karena komponen kuncinya benar-benar sesuai dengan budaya Amerika Serikat. Diasumsikan bahwa bawahan akan benar-benar independen (tidak terlalu tinggi skornya dalam jarak kekuasaan), manajer dan bawahan akan mencari tujuan yang menantang (rendah dalam penghindaran ketidakpastian), dan kinerja dianggap penting oleh keduanya (tinggi dalam kemaskulinan). Rekomendasi teori goal setting tidak mungkin meningkatkan

motivasi di negara-negara yang memiliki kondisi berlawanan, seperti Perancis, Portugal, dan Cile.

Implikasi Bagi Para Manajer

Kebanyakan dari teori-teori yang dikemukakan dalam bab ini benar-benar memperlihatkan nilai prediktif yang kuat. Bagaimana para manajer yang peduli pada permotivasi karyawan menerapkan teori-teori ini ?. Anjuran secara umum dapat disarikan untuk membantu penerapan, paling tidak bagi manajer di Amerika Utara. Sebagai contoh, rekomendasi berikut konsisten dengan penemuan dalam bab ini : (1) Pengakuan terhadap perbedaan individu; (2) Kesesuaian orang dengan pekerjaannya; (3) Penggunaan tujuan; (4) Kepastian bahwa tujuan yang dipersepsikan dapat dicapai; (5) Individualisasi penghargaan; (6) Keterkaitan penghargaan dengan kinerja; dan (7) Pengecekan terhadap sistem keadilan. Anjuran diatas tentunya perlu dimodifikasikan sesuai dengan perbedaan budaya di luar Amerika Serikat.

Pentingnya memotivasi karyawan dimasa kini membutuhkan konsep yang lebih spesifik daripada yang baru saja kami tawarkan. Bab berikutnya akan mengembangkan konsep yang telah kami tampilkan disini, dan memberikan sebuah kajian terhadap teknik dan program motivasi yang lebih populer.

Latihan

1. Jelaskan pengertian motivasi
2. Sebutkan beberapa teori motivasi

Dasar-dasar Perilaku Kelompok

Perilaku individu di dalam kelompok merupakan sesuatu yang lebih dari sekadar total jumlah dari setiap tindakan dengan cara mereka sendiri-sendiri. Ketika para individu berada dalam kelompok, mereka bertindak berbeda daripada ketika mereka sedang sendirian. Bab ini memperkenalkan konsep dasar mengenai kelompok dan mendemonstrasikan bagaimana pemahaman tentang kelompok dapat membantu menjelaskan tentang fenomena dari perilaku organisasi.

Mendefinisikan dan Mengklarifikasikan Kelompok

Kelompok didefinisikan sebagai dua atau lebih individu, yang berinteraksi dan saling tergantung antara satu dengan yang lain, yang bersama-sama ingin mencapai tujuan-tujuan tertentu. Kelompok dapat berbentuk formal atau informal. Kelompok formal maksudnya jika kita mendefinisikannya sebagai struktur organisasi, dengan memberikan penugasan pekerjaan yang membentuk kelompok tugas kelompok kerja. Dalam kelompok formal, perilaku yang harus ditunjukkan oleh seseorang ditentukan dan diarahkan untuk tujuan organisasi. Sebaliknya, kelompok informal merupakan aliansi yang tidak terstruktur atau tidak ditetapkan secara organisasional. Dalam lingkungan kerja, kelompok-kelompok semacam ini terbentuk secara alamiah sebagai suatu tanggapan terhadap kebutuhan untuk mengadakan kontak sosial.

Memang memungkinkan untuk membuat subklasifikasi kelompok menjadi kategori kelompok perintah (*command group*), kelompok tugas (*task group*), kelompok kepentingan (*interest group*) atau kelompok persahabatan (*friendship group*). Kelompok perintah dan kelompok tugas didikte oleh organisasi formal, sementara kelompok-kelompok kepentingan dan kelompok persahabatan merupakan aliansi informal.

Kelompok perintah ditentukan oleh struktur organisasi. Kelompok ini terdiri dari para bawahan yang melapor langsung pada manajer tertentu. Seorang kepala sekolah dasar dan dua belas orang guru membentuk suatu kelompok perintah, begitu pun seorang direktur audit kantor pos dan lima orang inspektornya.

Peraga 7-1 Mengapa orang-orang bergabung dalam kelompok?

<i>Alasan</i>	<i>Manfaat</i>
Keamanan	Dengan bergabung dalam suatu kelompok, para individu dapat mengurangi rasa ketidakamanan untuk “berdiri sendiri”. Orang-orang merasa lebih kuat, memiliki lebih sedikit keraguan-raguan pada diri sendiri, dan menjadi lebih resisten terhadap ancaman ketika mereka merupakan bagian dari suatu kelompok.

Status	Masuknya ke dalam suatu kelompok dianggap penting karena kelompok memberikan pangakuan dan status bagi para anggotanya.
Harga Diri	Kelompok dapat memberikan perasaan akan berharganya seseorang. Disamping memberikan status pada mereka yang berda di luar kelompok tersebut, keanggotaan juga memberi tambahan perasaan berharga sebagai anggota dari kelompok itu sendiri.
Afiliasi	Kelompok dapat memenuhi kebutuhan sosial. Orang-orang menikmati interaksi yang reguler yang berasal dari keanggotaannya dalam kelompok. Bagi banyak orang, interaksi <i>'on the job'</i> merupakan sumber utama bagi mereka untuk memenuhi kebutuhan mereka akan keanggotaan (afiliasi).
Kekuasaan	Apa yang tidak dapat dicapai secara individu seringkali mungkin terwujud melalui aksi kelompok. Jumlah yang banyak menyebabkan adanya kekuasaan.
Pencapaian Tujuan	Ada saat-saat dibutuhkannya lebih dari satu orang untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu ada kebutuhan untuk mengumpulkan banyak bakat, pengetahuan, atau kekuasaan agar suatu pekerjaan dapat diselesaikan. Dari contoh-contoh tersebut, maka pihak manajemen akan mengandalkan penggunaan kelompok formal.

Kelompok tugas, juga ditentukan secara organisasional, mewakili orang-orang yang bekerja sama untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Akan tetapi, batasan dari kelompok tugas ini tidak terbatas pada hierarki dari atasan langsungnya. Batasannya bisa melewati hubungan perintah. Contohnya, jika seorang mahasiswa perguruan tinggi dituduh melakukan tindak kriminal di kampus, maka hal ini memerlukan komunikasi dan koordinasi antara dekan keamanan, dan penasihat mahasiswa tersebut. Formasi seperti itu dapat mewakili kelompok tugas. Perlu dicatat bahwa seluruh kelompok perintah juga merupakan kelompok tugas, namun kelompok tugas dapat melintasi seluruh organisasi, sebaliknya kelompok perintah tidak.

Orang-orang yang mungkin atau tidak mungkin bergabung menjadi kelompok perintah atau kelompok tugas biasa, dapat menggabungkan diri untuk mencapai tujuan tertentu yang memperhatikan kepentingan diri masing kelompok. Inilah yang disebut dengan *kelompok kepentingan*. Para pegawai yang memainkan musik bersama untuk mengisi jadwal lebaran mereka, untuk mendukung seorang rekan yang dipecat, atau berupaya meningkatkan pendapatan mewakili formasi dari lembaga gabungan untuk kemudian mencapai kepentingan mereka yang sama. Kelompok-kelompok seringkali terbentuk karena para anggota individunya memiliki satu atau lebih karakteristik yang sama. Kita menyebut formasi seperti ini sebagai *kelompok persahabatan*. Kesetiakawanan sosial, yang seringkali

berkembang di luar situasi kerja, bisa berdasarkan pada , contohnya, usia yang sebaya, yang mendukung kelompok sepak bola “Big Red” dari Nebraska, berasal dari universitas yang sama, atau memiliki pandangan politik yang sama.

Kelompok informal memberikan fungsi yang paling penting dengan cara memuaskan kebutuhan sosial para anggotanya. Karena interaksi yang disebabkan oleh kedekatan pekerjaan atau tugas, kita mendapati para pegawai yang bermain golf bersama, berangkat dan pulang dari tempat kerja bersama-sama, makan siang bersama, dan menghabiskan waktu istirahat di sekitar *water cooler* bersama. Kita harus mengenali bahwa tipe-tipe interaksi antar individu semacam ini, walaupun informal sifatnya, namun sangat mempengaruhi perilaku dan kinerja mereka.

Tidak akan hanya satu alasan saja yang menjelaskan mengapa para individu bergabung dalam suatu kelompok. Kebanyakan orang menjadi milik dari sejumlah kelompok, jadi jelaslah bahwa kelompok yang berbeda memberikan keuntungan yang berbeda bagi anggotanya. Peraga 7 – 1 merangkum alasan-alasan yang populer mengapa orang-orang bergabung dalam sebuah kelompok.

Konsep Dasar Kelompok

Kajian mengenai konsep dasar kelompok berikut ini berusaha mengembangkan keyakinan bahwa kelompok tidak sekadar terbentuk oleh adanya gerombolan orang banyak. Kelompok memiliki suatu struktur yang membentuk perilaku dari anggotanya.

Laura Cambell adalah seorang *buyer* – bertugas memilih dan membeli stok barang – dari Marks & Spencer, perusahaan retail yang besar dari Inggris. Pekerjaannya menuntut dia untuk memainkan sejumlah peran ; yaitu, untuk menunjukkan serangkaian pola perilaku yang diharapkan, sehubungan dengan posisi yang diberikan dalam suatu unit sosial. Contohnya, Laura memainkan peran sebagai seorang pegawai Marks & Spencer, sebagai anggota dari kelompok pembeli di kantor pusat, sebagai anggota dari kelompok kerja perbaikan biaya, dan sebagai seorang penasihat dalam komite mengenai perbedaan. Di luar pekerjaannya, Laura Cambell mendapati dirinya sendiri masih memiliki peran tambahan : sebagai istri, ibu, Metodis, anggota serikat Buruh, anggota dewan di sekolah anak perempuannya, penyanyi di paduan suara St. Andrew’s Chapel, dan anggota dari liga sepak bola wanita Surrey. Banyak di antara peran-peran ini yang sejalan; namun, beberapanya justru hendak Laura untuk pindah dari London ke Manchester, namun suami dan anak perempuannya ingin agar dia tetap tinggal di London. Dapatkah tuntutan peran dari pekerjaannya disesuaikan dengan tuntutan perannya sebagai seorang istri dan ibu?

Sebagaimana halnya Laura Cambell, kita semua diminta untuk memainkan sejumlah peran, dan perilaku kita bermacam-macam terhadap yang kita mainkan. Konsep peran seperti ini dapat membantu kita menjelaskan mengapa perilaku Laura ketika pertandingan liga sepak bola pada hari Sabtu, contohnya, berbeda

dengan perilakunya ketika berpartisipasi pada pertemuan yang membahas kelompok kerja perbaikan biaya terhadap lingkungan kerja – kelompok yang menuntut identitas dan harapan yang berbeda terhadap Laura.

Pemahaman tentang perilaku peran dapat disederhanakan secara dramatis jika masing-masing dari kita memilih suatu peran dan memainkannya secara reguler dan konsisten. Sayangnya, kita diminta untuk memainkan bermacam-macam peran, baik di dalam maupun di luar pekerjaan kita. Kelompok yang berbeda menuntut persyaratan peran yang berbeda terhadap orang-orang. Dan kita dapat lebih memahami perilaku individu dalam situasi khusus jika kita mengetahui peran apa yang sedang dimainkan oleh orang tersebut.

Berdasarkan penelitian selama beberapa dekade mengenai peran, kita dapat membuat kesimpulan sebagai berikut ; (1) Orang-orang memainkan peran ganda. (2) Orang-orang mempelajari peran dari ransangan yang diterima dari sekitarnya – teman-teman, buku, film, televisi. Contohnya, banyak di antara pengacara di zaman sekarang yang telah membentuk peran mereka dengan model peran seperti Perry Mason atau anggota pemain dalam *L.A Law*. (3) Orang-orang memiliki kemampuan untuk berganti peran dengan cepat ketika mereka menyadari bahwa situasi dan tuntutan benar-benar menghendaki perubahan yang sangat penting. (4) Orang-orang seringkali mengalami konflik peran ketika mendapati persyaratan dari suatu peran merupakan hal yang ganjil bagi peran yang lainnya.

Semakin hari semakin banyak orang, contohnya, mengalami stres seperti yang sedang dialami oleh Laura Cambell karena berupaya mencari titik temu antara peran keluarga dan pekerjaan.

Maka jika Anda seorang manajer, apa manfaatnya memiliki pengetahuan tentang peran? Ketika Anda berhubungan dengan para pegawai, pengetahuan tersebut membantu Anda untuk memikirkan dari kelompok mana terutama mereka teridentifikasi pada saat itu dan perilaku apa yang diharapkan dari mereka dalam peran tersebut. Perspektif seperti ini seringkali bisa membuat Anda lebih akurat dalam meramalkan perilaku para pegawai dan menuntun Anda untuk menentukan apa yang terbaik untuk dilakukan dalam menangani situasi yang terjadi pada pegawai tersebut. *Norma*

Pernahkah Anda memperhatikan bahwa para pemain golf tidak berbicara apa-apa saat partner mereka meletakkan bola golfnya di atas rumput hijau atau bahwa para pegawai tidak mengkritik bos mereka di depan umum? Hal ini karena adanya **Norma**. Yaitu, adanya standar perilaku yang diterima di dalam suatu kelompok yang dirasakan bersama-sama oleh para anggota kelompok tersebut.

Setiap kelompok akan membentuk serangkaian normanya sendiri-sendiri. Contohnya, norma kelompok mungkin menentukan pakaian yang tepat, kapan waktunya berhuru-hara dapat diterima, dengan siapa kelompok tersebut makan siang, dan persahabatan di dalam dan di luar waktu kerja. Bagaimanapun juga,

mungkin norma yang paling luas adalah – dan orang-orang yang paling cenderung mendapat perhatian yang besar dari para manajer – berhubungan dengan proses yang berkaitan dengan kinerja. Kelompok-kelompok kerja biasanya memberi anggota mereka isyarat yang jelas mengenai seberapa keras seharusnya mereka bekerja, bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan mereka. Tingkatan output mereka, saluran komunikasi yang tepat, dan sejenisnya. Norma-norma ini sangat berpengaruh perilaku anggota kelompok dengan pengendalian eksternal yang minimum. Nyatanya, tidaklah aneh jika menemukan kasus di mana seorang pekerja yang memiliki kecakapan dan motivasi diri yang tinggi menunjukkan kinerja yang sangat rendah karena pengaruh yang terlalu berlebihan dari norma kelompok yang tidak memotivasi anggotanya untuk menghasilkan kinerja pada level yang tinggi.

Kunci utama untuk diingat mengenai norma adalah bahwa kelompok menggunakan tekanan terhadap anggotanya untuk menuntun perilaku anggota tersebut agar menyesuaikan diri dengan standar kelompok. Jika orang-orang dalam kelompok melanggar norma tersebut, maka anggota kelompok akan bertindak untuk mengoreksinya atau bahkan dapat menghukum pelanggaran tersebut. Hal ini hanya merupakan satu kesimpulan yang langsung didapatkan dari penemuan dalam studi yang dilakukan Hawthorne.

Studi Hawthorne. Secara umum di kalangan para ilmuwan perilaku terdapat kesepakatan bahwa penghargaan yang sungguh-sungguh mengenai pentingnya peranan norma dalam mempengaruhi perilaku pekerja tidak muncul sampai dengan tahun 1930-an. Pencerahan mulai terjadi dari serangkaian studi yang dilakukan pada Western Electric Company's Hawthorne Work di Chicago antara tahun 1924 dan 1932. Studi Hawthorne yang pada awalnya dirintis pehabat Western Electric dan kemudian diteliti oleh Profesor Elton Mayo dari Harvard, menyimpulkan bahwa perilaku dan sentimen seorang pekerja memiliki hubungan yang sangat erat, bahwa pengaruh kelompok sangat efektif dalam membangun output pekerja individu, dan bahwa uang merupakan faktor yang lebih sedikit dalam menentukan output dari seorang pekerja dibandingkan dengan standar kelompok, sentimen, dan keamanan. Mari sekilas kita kaji investigasi yang dilakukan oleh Hawthorne dan mendemonstrasikan pentingnya penemuan-penemuan ini dalam menjelaskan perilaku kelompok.

Para peneliti Hawthorne mengawali penelitiannya dengan memeriksa hubungan antara lingkungan fisik dan produktivitas. Penerangan dan kondisi bekerja lainnya dipilih untuk mewakili lingkungan fisik ini. Penemuan awal dari para peneliti ini menyangkal hasil yang mereka antisipasi.

Para peneliti itu memulai dengan eksperimen penerangan terhadap beragam kelompok pekerja. Para peneliti tersebut memanipulasi intensitas

penerangan ke atas dan ke bawah, sementara pada saat yang bersamaan mereka mencatat perubahan output dari kelompok tersebut. Hasilnya bervariasi, namun satu hal yang sangat jelas : Tidak terdapat dalam satu kasus pun peningkatan dan penurunan output yang sejalan dengan peningkatan dan penurunan penerangan yang diberikan. Jadi, para peneliti memperkenalkan suatu kelompok pengendali : Yakni, suatu kelompok eksperimental yang ditampilkan dengan intensitas penerangan yang bervariasi, sementara unit yang dikendalikan bekerja di bawah intensitas penerangan yang konstan. Sekali lagi, hasilnya membingungkan para peneliti Hawthorne tersebut. Ketika level penerangan dinaikkan dalam unit eksperimental, output meningkat baik untuk kelompok pengendali maupun kelompok eksperimental. Namun yang mengherankan para peneliti ini, ketika level penerangan dikurangi dalam kelompok eksperimental, produktivitas terus naik pada kedua kelompok tersebut. Ternyata, penurunan produktivitas yang diteliti di kelompok eksperimental hanya jika intensitas penerangan dikurangi setara dengan intensitas penerangan cahaya bulan. Para peneliti Hawthorne berkesimpulan bahwa intensitas penerangan hanya merupakan pengaruh minor karyawan, namun mereka tidak dapat menjelaskan perilaku yang mereka saksikan tersebut.

Sebagai tindak lanjut dari eksperimen penerangan tersebut, para peneliti memulai serangkaian eksperimen kedua di dalam ruang tes pemasangan relay pada Western Electric. Sekelompok kecil wanita diisolasi dari kelompok kerja

utaman sehingga perilaku mereka dapat diselidiki secara lebih cermat. Mereka dipindahkan ke ruang kerja yang merupakan tempat pemasangan relay telepon kecil yang tata letaknya seupa dengan ruangan departemen tempat mereka biasa bekerja. Perbedaan yang signifikan hanyalah letak ruangan dari asisten peneliti yang bertindak sebagai pengamat – yang bertugas mengawasi catatan output, penolakan, kondisi pekerjaan, dan catatan harian yang menggambarkan segala sesuatu yang terjadi. Observasi yang berlangsung bertahun-tahun lamanya itu mendapati bahwa output dari kelompok kecil ini meningkat dengan stabil. Jumlah absen perorangan dan mereka yang absen karena sakit kira-kira dua pertiga dari mereka yang dicatat oleh wanita dalam bagian produksi yang reguler. Apa yang terbukti kemudian adalah bahwa kinerja kelompok ini dipengaruhi secara signifikan oleh statusnya sebagai kelompok “khusus”. Para wanita di ruang tes tersebut berpikir bahwa menjadi kelompok eksperimental tersebut merupakan hal yang menyenangkan, dan mereka merasa menjadi semacam kelompok elit, dan pihak manajemen mempedulikan kepentingan mereka dengan melibatkan mereka dalam eksperimen seperti itu.

Studi ketiga dari ruang observasi tersebut diadakan untuk mengetahui pengaruh perencanaan insentif upah yang canggih. Diduga bahwa pekerja-pekerja individu akan memaksimalkan produktivitas mereka bila mereka melihat bahwa hal itu ada kaitan langsung dengan pengharfaan dari segi ekonomis. Penemuan

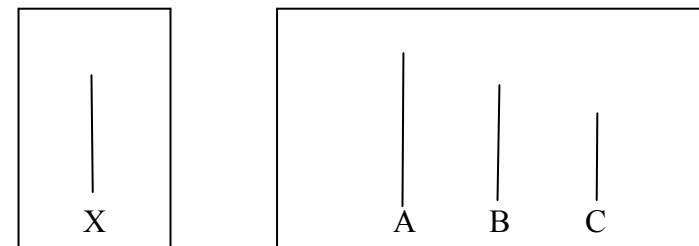
yang terpenting dari studi ini adalah bahwa para pekerja tidak memaksimalkan output mereka secara individual. Namun, output mereka lebih banyak dikendalikan oleh norma dari suatu kelompok harinya. Output tidak saja dibatasi, namun para pekerja individu juga memberikan laporan kesalahan yang dilakukan. Total selama seminggu juga dicocokkan dengan output selama seminggu, namun laporan harian memperlihatkan level output yang stabil tanpa mengindahkan produksi harian yang sebenarnya. Apa yang sebenarnya yang terjadi?

Wawancara-wawancara menetapkan bahwa kelompok tersebut beroperasi dengan baik di bawah kapasitasnya dan menyetarakan output tertentu guna melindungi dirinya sendiri. Para anggota merasa khawatir bahwa jika mereka meningkatkan output mereka secara signifikan, angka insentif unit tersebut akan dipangkas, output harian yang diharapkan akan ditingkatkan, pemutusan hubungan kerja dapat terjadi, atau para pekerja yang agak lambat tentang output yang biasa-biasa saja – yang tidak terlalu besar dan juga tidak terlalu kecil. Mereka saling membantu satu sama lain untuk memastikan bahwa laporan yang mereka buat kira-kira berada pada level yang sama.

Norma yang dibangun oleh kelompok tersebut termasuk sejumlah “apa yang tidak boleh dilakukan”. *Jangan menjadi rate-buster*, mengerjakan terlalu banyak pekerjaan. *Jangan menjadi penipu*, mengerjakan terlalu sedikit pekerjaan. *Jangan menjadi* orang yang meneriaki rekannya sendiri. Studi Hawthorne

memberikan kontribusi yang penting untuk pemahaman kita mengenai perilaku kelompok-khususnya bahwa norma merupakan hal yang signifikan dalam menentukan perilaku kerja individu.

Studi Penyesuaian dan Studi Asch. Sebagai anggota dari suatu kelompok. Anda ingin seterusnya diterima oleh kelompok tersebut, jadi anda dengan mudah melakukan penyesuaian diri dengan norma-norma kelompok. Terdapat bukti yang kuat bahwa kelompok bisa memberikan tekanan yang kuat untuk mengubah sikap dan perilaku anggota individu agar menyesuaikan diri dengan standar kelompok tersebut. Pengaruh kelompok diperlihatkan dalam studi klasik masa kini yang dilakukan oleh Solomon Asch.



Peraga 7-2
Contoh Kartu yang Digunakan dalam studi Asch

Asch membentuk kelompok yang terdiri dari tujuh atau delapan orang yang duduk di dalam suatu ruangan dan diminta untuk membandingkan dua buah kartu oleh para pelaksana eksperimen. Kartu yang pertama memiliki satu garis, sedangkan kartu yang satu lagi memiliki tiga garis yang ukuran panjangnya bervariasi. Sebagaimana diperlihatkan pada Peraga 7-2, satu garis dari kartu yang

memiliki tiga garis tersebut sama dengan garis pada kartu yang memiliki satu garis. Peraga 7-2 tersebut juga terlihat bahwa perbedaan ukuran garis sangat jelas; dalam kondisi biasa, subjek membuat kurang dari satu persen kesalahan. Subjek akan mengumumkan dengan lantang yang mana di antara ketiga garis tersebut yang cocok dengan garis tunggal tersebut. Namun, apa yang terjadi jika seluruh anggota dari dalam kelompok tersebut mulai memberikan jawaban yang salah? Apakah tekanan untuk melakukan penyesuaian diri akan berakibat pada subjek yang tidak dicurigai (Unsuspecting Subject/USS) sehingga mengubah jawabannya agar sama dengan jawaban anggota lainnya? Itulah yang ingin dikeyakini menyadari bahwa percobaan itu telah “diatur”. Tempat duduk sudah diatur sebelumnya sehingga USS merupakan orang yang terakhir yang mengumumkan keputusan yang diambilkan.

Percobaan tersebut dimulai dengan serangkaian latihan mencocokkan. Semua subjek memberi jawaban yang benar. Namun pada latihan yang ketiga, subjek pertama jelas-jelas memberikan jawaban yang salah – contohnya dengan mengatakan “C” seperti diperagakan pada Peraga 7-2. Subjek berikutnya juga memberikan jawaban yang salah, begitupun yang dilakukan oleh subjek-subjek lainnya sampai pada giliran si USS tadi. Subjek ini mengetahui bahwa “B” sama dengan “X”, namun semua orang telah menjawab “C”. Keputusan yang dihadapi oleh si USS tersebut adalah sebagai berikut : apakah anda menyatakan suatu

persepsi anda sendiri yang berbeda dengan persepsi anggota lainnya sebelum diumumkan? Ataupun anda memberikan jawaban yang sangat anda yakini merupakan jawaban yang salah tersebut dengan maksud agar anda menyetujui terhadap jawaban dari anggota kelompok anda?

Apa yang dapat kita simpulkan dari studi ini? Hasilnya menggambarkan bahwa terdapat norma-norma kelompok yang memaksa kita untuk melakukan penyesuaian diri. Kita sangat ingin menjadi salah satu dari anggota kelompok tersebut, dan kita menghindarkan diri kita untuk terang-terangan berbeda dari mereka. Umumnya data yang objektif berbeda secara signifikan dari anggota lainnya di dalam kelompok, dia merasakan tekanan yang besar untuk menyamakan pendapatnya agar sesuai dengan pendapat anggota lainnya.

Kekohesifan (Kekompakan)

Kekompakan kelompok berbeda-beda: yakni, sejauh mana anggota merasa tertarik satu sama lain dan termotivasi untuk tetap berada dalam kelompok tersebut. Misalnya, pekerja suatu kelompok kerja yang kompak karena anggota-anggotanya menghabiskan banyak waktu bersama, atau kelompok yang berukuran kecil menyediakan sarana interaksi yang lebih intensif, atau kelompok yang telah berpengalaman dalam menghadapi ancaman dari luar menyebabkan anggota lebih dekat satu sama lain. Kekompakan merupakan hal yang penting karena terbukti erat kaitannya dengan produktivitas kelompok.

Apa yang dapat anda lakukan sebagai manajer jika anda ingin meningkatkan kekompakan kelompok? Anda dapat mencoba satu atau lebih saran-saran berikut ini. (1) Bentukkan kelompok yang lebih kecil; (2) usahakan agar kelompok melaksanakan tujuan yang telah disepakati bersama; (3) tingkatkan waktu untuk dihabiskan bersama dengan kelompok; (4) tingkatkan status kelompok dengan membangun citra tentang sulitnya mendapatkan keanggotaan dalam kelompok tersebut; (5) rangsanglah persaingan dengan kelompok-kelompok lain; (6) berikan penghargaan kepada kelompok, bukan terhadap anggota perseorangan; atau (7) lakukan isolasi kelompok secara fisik.

		<u>Kekompakan</u>	
		Tinggi	Rendah
Penyelarasan tujuan Kelompok dan organisasi	Tinggi	Kenaikan Produktivitas	Kenaikan Produktivitas
	Rendah	tinggi	Sedang
		Penurunan produktivitas	Tidak ada pengaruh signifikan terhadap produktivitas

Peraga 7-3
Hubungan antara Kekompakan dan Produktivitas

Ukuran

Apakah ukuran dari suatu kelompok mempengaruhi perilaku kelompok secara keseluruhan? Jawabannya pastilah Ya. Bukti menunjukkan, contohnya, bahwa kelompok yang lebih kecil lebih cepat menyelesaikan tugas dibandingkan dengan kelompok-kelompok yang lebih besar. Akan tetapi, jika kelompok tersebut sedang terlibat dalam pemecahan masalah, kelompok yang besar secara konsisten mendapatkan nilai yang lebih baik daripada kelompok yang lebih kecil. Menerjemahkan hasil seperti ini kepada jumlah tertentu memang sedikit berisiko, namun kita dapat memberikan beberapa parameter. Kelompok-kelompok besar – dengan anggota selusin atau lebih – memang bagus untuk mendapatkan berbagai input. Jadi, jika tujuan dari kelompok tersebut adalah meneruskan fakta, kelompok yang besar mestinya lebih efektif. Sebaliknya kelompok yang lebih kecil lebih baik dalam melakukan sesuatu yang produktif dengan menggunakan input-input tadi. Oleh sebab itu, kelompok dengan jumlah anggota kira-kira tujuh orang, cenderung untuk lebih efektif dalam melakukan tindakan.

Salah satu dari penemuan yang paling penting sehubungan dengan ukuran dari suatu kelompok diberi nama *social loafing* (kemalasan sosial). *Social loafing* maksudnya adalah kecenderungan individu untuk memberikan hanya sedikit usaha ketika bekerja secara kolektif dibanding jika mereka bekerja secara individu. Hal ini secara langsung menantang logika bahwa produktivitas dari kelompok tersebut

secara keseluruhan setidaknya harus sama dengan jumlah produktivitas dari seluruh di dalam kelompok tersebut.

Apa penyebab dari pengaruh social loafing ini? Mungkin ini bersumber dari suatu keyakinan bahwa anggota lain dalam kelompok tersebut tidak melaksanakan bagian tugas mereka dengan seimbang. Jika anda melihat anggota lainnya seperti malas atau enggan, anda dapat menciptakan kembali keseimbangan dengan mengurangi usaha anda. Penjelasan lainnya adalah penyebaran tanggung jawab. Karena hasil-hasil dari kelompok tersebut tidak mungkin diberikan oleh seorang saja, maka hubungan antara input individu dan output kelompok menjadi tidak jelas. Dalam situasi seperti itu, individu-individu dapat tergoda untuk menjadi “Penumpang gratis (*free riders*)” dan mengandalkan pada usaha-usaha kelompok. Dengan kata lain, akan ada reduksi dalam efisiensi bila individu berpikir bahwa kontribusi mereka tidak diukur.

Komposisi

Kebanyakan aktivitas kelompok memerlukan berbagai kemampuan dan pengetahuan. Dengan syarat tersebut, maka akan lebih logis untuk menyimpulkan bahwa kelompok-kelompok heterogen – mereka yang terdiri dari individu-individu yang tidak sama – mungkin akan lebih memiliki kemampuan dan informasi yang beragam dan mestinya lebih efektif dibandingkan dengan kelompok-kelompok

yang homogen. Studi penelitian pada umumnya menunjukkan kesimpulan seperti itu.

Namun apakah perbedaan (keragaman) yang tercipta berdasarkan perbedaan rasial atau perbedaan nasional memiliki suatu pengaruh? Fakta menunjukkan bahwa elemen-elemen keragaman ini mengganggu proses kelompok, setidaknya untuk jangka pendek. Keragaman budaya kelihatannya menjadi aset bagi tugas-tugas yang menghendaki adanya berbagai sudut pandang. Namun, kelompok yang heterogen secara kultural lebih banyak memiliki kesulitan dalam mempelajari cara bekerja batara yang satu dengan yang lainnya dan juga dalam pemecahan masalah. Berita bagus adalah bahwa perbedaan ini labat lain basa hilang seiring dengan berlalunya waktu. Walaupun kelompok baru yang terbentuk yang beragam secara kultural tidak tampil sebaik kelompok yang baru terbentuk yang homogen kira tiga bulan kemudian. Alasannya adalah kelompok yang beragam ini membutuhkan waktu sejenak untuk belajar bagaimana cara bekerja sama melalui ketidakcocokan pendapat dan pendekatan yang berbeda untuk menyelesaikan masalah.

Status

Sementara para ilmuwan telah mampu menelusuri pengelompokan manusia, kita telah mendapatkan pengelompokan kepala suku dan orang Indian, bangsawan dan rakyat jelata, si kaya dan si miskin. Hal ini terus saha menjadi masalah hingga

sekarang ini. Bahkan kelompok terkecil pun akan membangun peran, tatacaram dan ritual-ritual untuk membedakan anggota-anggotannya. Status merupakan faktor yang penting dalam memahami perilaku karena status merupakan motivator yang berpengaruh dan memiliki konsekuensi, perilaku yang utama ketika individu-individu melihat suatu perbedaan antara apa yang mereka anggap status dan apa pendapat orang mengenainya.

Status merupakan perbedaan peningkatan gengsi, posisi, atau peringkat di dalam suatu kelompok. Status tersebut mungkin ditentukan secara formal oleh suatu kelompok, yakni, ditentukan secara organisasi, melalui titel atau gelar seperti “juara kelas berat sedunia” atau “yang paling menyenangkan”. Kita akrab dengan segala jabatan yang berhubungan dengan status yang tinggi secara organisasional – kantor yang besar dengan karpet tebal, titel yang mengesankan, bayaran tinggi dan tunjangan yang besar, jadwal kerja yang boleh dipilih sendiri, dan sebagainya. Apakah pihak manajemen menagakuai keberadaan hierarki status atau sebaliknya, organisasi dipenuhi dengan gelar yang tidak umum untuk semua orang dan karenanya, memberi nilai status.

Penting bagi kelompok untuk meyakini bahwa hierarki status tersebut adil sifatnya. Segala jenis perasaan ketidakstabilan menciptakan ketidakseimbangan yang mengakibatkan berbagai jenis perilaku korektif. Konsep keadilan seperti disajikan pada Bab 4 berlaku untuk status. Individu mengharapkan penghargaan

yang sepadan dengan upaya yang dikeluarkan dalam mencapai penghargaan tersebut. Jika Sally dan Betty merupakan dua orang kandidat untuk menduduki posisi sebagai kepala perawat di suatu rumah sakit, dan jelas terlihat bahwa Sally lebih senior dan memiliki persiapan dalam mendapatkan promosi tersebut, Betty akan berpendapat bahwa pemilihan terhadap Sally merupakan hal yang adil. Namun, jika Betty yang dipilih karena dia menantu dari direktur rumah sakit, Sally akan melihat suatu ketidakadilan.

Kandidat di antara anggota kelompok satu sama lain sudah saling sepakat mengenai kriteria status, lalu penilaian terhadap individu sudah hampir adil, konflik dapat muncul bila individu pindah ke kelompok di bentuk oleh individu yang memiliki latar belakang yang heterogen. Orang-orang bisnis mungkin memanfaatkan pendapatan, jumlah kekayaan, atau ukuran organisasi yang mereka jalankan sebagai faktor penentu. Birokrasi pemerintah mungkin memanfaatkan ukuran institusinya. Para akademis mungkin memanfaatkan jumlah bantuan finansial yang diterima atau artikel yang telah dipublikasikan. Kalangan buruh mungkin memanfaatkan lamanya mereka bekerja (senioritas), penugasan pekerjaan, atau skor dalam bermain bowling. Mungkin sulit bagi para individu yang berasal dari kelompok-kelompok semacam itu untuk tampil dengan prima di kelompok lainnya. Atau, bila kelompok seperti itu terpaksa harus saling tergantung, perbedaan status tersebut berpotensi mengundang konflik ketika

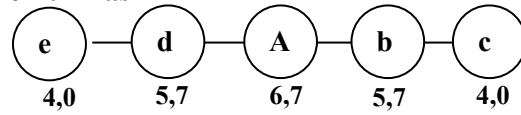
kelompok mencoba untuk berdamai dan memepersatukan hierarki mereka yang berbeda. Sebagaimana akan kita simak dalam bab berikut ; konflik yang muncul dari keheterogenan dapat menjadi masalah serius bila pihak manajemen membentuk tim-tim yang terdiri dari para karyawan yang berasal dari fungsi yang berbeda-beda dalam organisasi.

Latihan

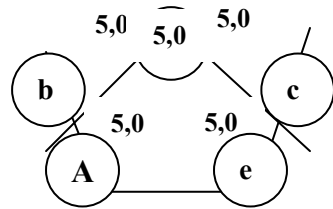
1. Apa yang dimaksud dengan perilaku kelompok
2. Jelaskan konsep dasar kelompok

Gambar 46

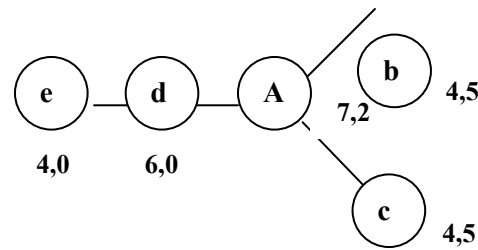
Jaringan komunikasi



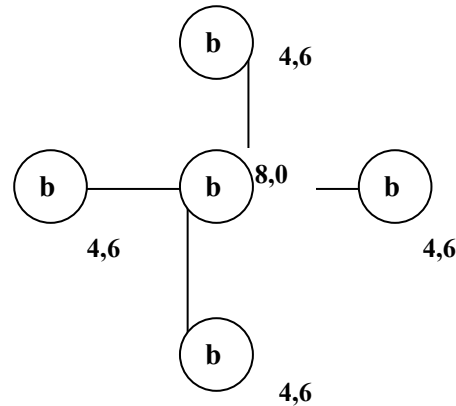
Jaringan Kerja "Rantai"



Jaringan Kerja "Lingkaran"



Jaringan Kerja "Y"



Jaringan Kerja "Roda"

Dengan demikian, melihat gambar diatas pada jaringan kerja model "lingkaran" sumber data dan distribusinya untuk setiap individu memiliki jumlah data yang sama banyaknya, keadaan demikian menggambarkan bahwa tiap-tiap individu mempunyai kekuasaan yang sama bobotnya, misalnya manajer memiliki akses data bobotnya masing-masing 5,0 di dalam jalur komunikasi. Pengertiannya, bahwa kewenangan didesentralisasikan oleh manajer A kepada setiap individu

atau bawahannya, misalnya kepada b,c,d serta e, masing-masing dengan bobot sebesar 5,0.

Pada jaringan kerja dengan model "rantai" yang bersambung, posisi manajer A menjadi kunci mata rantai jalur komunikasi diantara d,e dan b, c. dimana bobot kepemilikan data pada manajer A sebesar 6,7, b dan d masing-masing sebesar 5,7 serta c dan e masing-masing sebesar 4,0. pengertiannya, bahwa manajer A menjadi pusat dari kewenangan diantara b,c,d serta e dimana manajer A menjadi pusat dari kekuasaan.

Model jaringan kerja "Y", jalur komunikasi manajer A memiliki bobot data sebesar 7,2 dan b serta c masing-masing sebesar 4,5 tetapi d bobot data sebesar 6,0 lebih besar dari b dan c. sedang e mempunyai bobot data hanya 4,0 lebih kecil dari d, demikian juga dari b dan c. model jalur "Y" demikian menggambarkan kekuasaan (kewenangan) di-sentralisasikan pada manajer A, dimana A membawahi b,c dan d, tetapi d masih membawahi .

Pada jalur komunikasi dengan model "roda" menggambarkan jaringan kerja yang terpusat, tetapi posisi manajer A adalah sebagai kepemilikan keahlian (expert power) yang memiliki bobot data sebesar 8,0, sedangkan b,c,d dan e masing-masing hanya memiliki data bobotnya sebesar 4,6 sangat jauh dibandingkan dengan data yang dimiliki manajer A sebagai pusat kekuasaan memiliki keahlian yang sangat dibutuhkan oleh bawahannya, artinya ketergantungan b, c, d dan e

sangat besar kepada atasannya. Perihal demikian merupakan kelaziman pemimpin yang ideal (natural leader).

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pada model jaringan kerja bentuk “lingkaran” menggambarkan jalur komunikasi yang memiliki kewenangan yang sama artinya kepemimpinan yang dijalankan adalah berdasarkan “demokrasi”.

Pada model jaringan kerja bentuk “rantai” menggambarkan jalur komunikasi yang mempunyai posisi kunci pada pusat jaringan, yang menggambarkan kewenangan terfokus pada posisi manajer A. Sedang model jaringan kerja bentuk “Y” menggambarkan jalur komunikasi yang semuanya terpusat pada manajer A, walaupun dia masih mempunyai bawahan w, yang menggambarkan kewenangan tersentralisasi, walaupun ada bawahan yang masih mempunyai bawahan lagi. Pada akhirnya jaringan kerja model “roda” yang menggambarkan suatu kelaziman kepemimpinan yang ideal yang diharapkan para bawahan.

Keterbatasan Jalur (Span of Nets)

Keunggulan system jaringan kerja adalah, apabila memiliki akses yang luas keluar organisasi (Organization external), karena akses ini akan lebih banyak data yang dapat diperoleh untuk diolah menjadi kebijakan (decision making). Siapa saja yang memiliki akses jaringan kerja sampai ke tingkat dunia yang dapat dimonitor lebih banyak, maka dia akan memiliki kekuasaan lebih besar. Sebagai contoh,

didalam organisasi pemerintahan Republik Indonesia, departemen Luar Negeri merupakan departemen yang mempunyai akses hampir keseluruhan dunia, dapat dilihat kenyataannya bahwa departemen ini merupakan dominasi dibandingkan departemen lain yang ada didalam jaringan kerja. Penguasaannya, Departemen Luar Negeri merupakan pemegang kewenangan yang lebih besar dibandingkan departemen lain yang ada, dimana departemen lain mempunyai ketergantungan didalam mengakses data dari departemen luar negeri.

Kenyataannya, walaupun Departemen Luar Negeri memiliki akses data yang lebih banyak, tetapi tetap saja mempunyai masalah dengan keterbatasan jalur, seperti dengan tidak ada jalur dengan Israel, terbatas jalur ke Amerika Serikat yang menyangkut hubungan dengan kelompok yang dipimpin Amerika Serikat, seperti lepasnya Timor-timur dari Negara Kesatuan republik Indonesia yang disebabkan terbatasnya jalur komunikasi dengan Portugis yang termasuk kelompok Amerika Serikat.

Dengan demikian, dapat dikatakan setiap jaringan kerja (networking) akan tetap memiliki keterbatasan jalur. Keadaan demikian disebabkan kurang modalnya investasi di dalam pengembangan teknologi informasi, kesenjangan performa yang mampu mengelola informasi, termasuk performa diplomat (intelijen, sandiawan, dan kurir informasi), kemudian karena lebih cepatnya perubahan teknologi dibandingkan investasi yang dilakukan tiap-tiap organisasi atau suatu negara.

Suatu organisasi atau negara yang lebih maju dengan tingkat kekayaan yang lebih tinggi akan lebih baik basis data (dat based) yang dimiliki dibandingkan negara yang sedang berkembang apalagi dibandingkan dengan negara keterbelakang.

Koalisi dan Jaringan Kerja Bersama

Orang atau pun organisasi yang memiliki jaringan kerja yang lebih luas akan lebih cepat sukses di dalam melaksanakan kegiatannya dibandingkan orang atau organisasi yang tidak memiliki atau kurang mempunyai akses didalam jaringan kerja. Jaringan kerja yang luas akan lebih cepat mendapatkan isu yang baru (core issue) yang dapat dipergunakan didalam penegmbangan dan perubahan. Karena banyaknya keterbatasan jaringan kerja pada setiap orang atau organisasi, jalan terbaik yang umumnya dilakukan adalah membentuk kerja sama jaringan kerja. Pengertiannya; dengan kerja sama jaringan kerja akan dapat membantu pada organisasi yang memiliki keterbatasan yang lebih banyak dibandingkan organisasi yang memiliki sedikit keterbatasan, keadaan demikian menggambarkan bahwa; siapa yang memiliki data based dan jaringan kerja yang lebih luas, dapat dikatakan memiliki kekuasaan yang lebih kuat didalam jaringan kerja.

Dengan demikian, apabila orang maupun organisasi dapat menjalin kerja sama jaringan kerja (koalisi), maka mereka akan dapat menjadi kuat dan lebih berkuas dibandingkan apabila mereka membuat jaringan secara sendiri-sendiri untuk menghdapi kelompok lain yang mempunyai jaringan kerja yang lebih luas.

Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan jaringan komunikasi
2. Jelaskan pengertian keterbatasan jalur (Span Of Nets)

KEKUASAAN

Kekuasaan dan keagungan berada diantara kesenangan setiap orang (Russel, 1938), dimana semua kesenangan dapat berada diatas segalanya hanya melalui kekuasaan (Nietzelsche,.1929). karena kekuasaan orang menjadi koruptor, dimana kewenangan dapat menjadikan orang leluasa membuat penyimpangan (Sennet, 1980), serta dengan kekuasaan orang akan mudah membuat kebobrokan dan kesalahan yang tidak menyenangkan orang lain pada umumnya (Niebuhr, 1949).

Dengan kekuasaan membuat orang memiliki wewenang untuk melakukan sesuatu di dalam kelompok yang mengakui kekuasaan tersebut, baik di dalam kelompok atau organisasi sosial dan politik kemasyarakatan serta kelompok usaha bisnis. Kekuasaan itu memberi seseorang legitimasi untuk bertindak, dengan alasan pengamanan kepentingan kelompok, kadang-kadang tidak dapat dibedakan dengan manajemen modern, definisi kekuasaan ini sudah mulai dipilih secara detail dan transparan, untuk mengukur hasil sesuatu kekuasaan yang harus dipertanggung jawabkan kepada pemberi kuasa, apakah kekuasaan dipergunakan sesuai dengan maksudnya kekuasaan atau tidak. Pertanggung jawaban (accountability) yang transparan maksudnya adalah supaya pertanggungjawaban pemegang kekuasaan dapat dilegitimasi oleh khalayak masyarakat dan kelompok

yang ada, apakah sudah sesuai azas manfaat (utilities) dan azas kepentingan publik (public welfare). Pengertiannya bahwa pemegang kekuasaan menurut manajemen modern bukan hanya bertanggung jawab secara material, tetapi juga bertanggung jawab secara moral etika (ethic).

Berdasarkan teori organisasi dinyatakan, ada bentuk kekuasaan yang ada didalam suatu bentuk struktur organisasi, antara lain kekuasaan paksaan (coersive power), kekuasaan imbalan (reward power), kekuasaan yang legitimet (legitimate power), kekuasaan yang direkomendasi (reffernce power), dan kekuasaan karena keahlian (expert power), serta kekuasaan perwakilan (representatife power). Selanjutnya kekuasaan dapat dilihat berdasarkan jalur hirakhi, seperti kekuasaan atas dan kebawah (vertical power), serta kesamaping (lateral and diagonal power).

1. Kekuasaan Paksaan (Coersive Power)

Kekuasaan yang dengan paksaan pada dasarnya merupakan uasaha atasan terhadap bawahannya untuk melaksanakan usaha menyelesaikan pekerjaan. Mereka akan dihukum dan dibuat frustasi apabila tidak meyelesaikan pekerjaanya. Sebagai contoh, diilustrasikan bahwa karyawan suatu perusahaan akan merasa takut dan bersalah apabila terlambat masuk bekerja, jika ketentuan aturan tentang disiplin kerja menyatakan demikian, maka setiap karyawanyang dating terlambat tidak akan dibayar uang makan dan pengganti biaya transpor.

Setiap kali datang bekerja, karyawan yang datang terlambat akan ketakutan apabila melihat bagian personalia beridiri di depan pencatat absen, dengan demikian, selanjutnya karyawan tersebut akan berusaha hadir ditempat kerja tepat waktu dan tidak terlambat, akibat paksaan oleh aturan dan disiplin tersebut.

Secara positif kekuasaan paksaan ini dapat dipergunakan pada kondisi dimana karyawan belum memiliki tingkat kognisi yang memadai. Apabila kognisi karyawan semakin baik peningkatannya, maka efeksi atau perasaan sudah dapat mempertimbangkan sikap yang akan menjadi gambaran perilakunya, kondisi ini dapat dilakukan apabila ada program pendidikan dan pelatihan.

2. Kekuasaan Imbalan (Reward Power)

Kekuasaan yang terbentuk karena pemberian imbalan merupakan dsar bagi pengikut (bawahan) yang mempengaruhi kapasitas kerja mereka sesuai dengan besarnya imbalan yang diterima. Imbalan dapat membuat kepuasan bawahan untuk beberapa pemenuhan kebutuhannya. Sebagai contoh, seseorang pekerja digaji sebesar lima ratus ribu rupiah untuk memproduksi 1000 unit barang, ternyata dapat dilakukan dengan baik. Kemudian pekerja tersebut dijanjikan tambahan insentif sebesar duaratus lima puluh ribu rupiah lagi, tetapi harus dapat menambah produksi sebesar 750 unit lagi barang, dan ternyata masih dapat terselesaikan dengan baik. Pada akhirnya, pekerja dijanjikan tambahan sebesar dua

ratus lima puluh ribu rupiah lagi untuk tambahan produksi barang sebesar 750 unit barang, terakhir ini masih masih dapat dipenuhinya, tetapi sudah dengan daya yang paling maksimal. Apabila ditotal dengan imblan sebesar satu juta rupiah dapat memproduksi 2500 unit barang, sedang apabila hanya dibayar lima ratus ribu rupiah dia hanya dapat memproduksi 1000 unit barang saja, tetapi belum dalam kondisi kapasitas yang maksimal.

Dengan demikian, kekuasaan dengan imbalan dapat mempengaruhi orang untuk mengikuti perintah atasannya, apabila dapat imbalan meningkat, maka kekuasaan yang dimiliki atasan kadarnya lebih kuat dan sangat berpengaruh sebagai akibat dimana peningkatan imblan ini dapat membuat tingkat kepuasan meningkat untuk sementara. Pengaruh dari kekuasaan berdasrakan paksaan dan pemberian imbalan memiliki landasan berdasarkan proses yang dipengaruhinya. Maksudnya, bahwa kekuasaan tersebut dapat terbentuk apabila mempunyai tingkat kebutuhan yang dapat mempengaruhi tuntutan pekerja, sehingga pengakuan atas kekuasaan karena paksaan dan imbalan dapat terjadi. Semakin tinggi paksaan yang dilakukan, maka kuantitas dan kualitas imbalan juga akan semakin besar. Sebaliknya, apabila unsure paksaan tidak terlalu kuat, biasanya akan diikuti imbalan yang tidak terlalu menjanjikan. Keadaan seperti ini berlaku untuk setiap keadaan, tetapi hanya berlaku pada kondisi yang diuraikan sebelumnya, seperti diuraikan pada table 7 pada halaman berikut ini :

Table 7
Landasan Kekuasaan dan Proses yang Dipengaruhinya

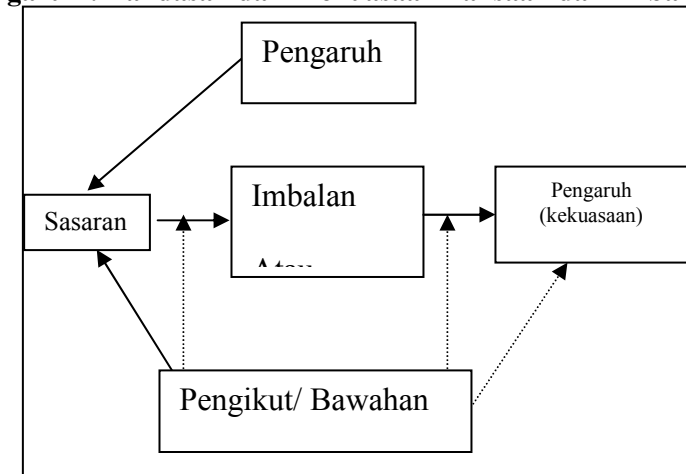
Pengikut Hirakhi	Proses yang Dipengaruhi Kepemimpinan	Gaya pemimpin	Basis Kekuasaan
Konsentrasi, pengikat	Sitentukan diri sendiri	Tidak berwibawa (abdicate)	
Kekuasaan, Otonomi	Ketetapan, Gabungan	Partisipasi	Perwakilan (representative)
Penghargaan, Prestasi	kesepakatan	Keyakinan (Persuasive)	Keahlian
Perkembangan, Sosial	Persaingan Bertahap	Otoriter	Legitimasi
	Tradisional		Imbalan
Psikologi	Harapan-ketakutan	Autokrasi (Authocrative)	Paksaan

Model pengaruh yang menjadi dasar dari kekuasaan paksaan dan kekuasaan imbalan dapat diarahkan pada sasaran, disertai dengan penjelasan tentang paksaan dan imbalan yang diberlakukan untuk mendorong karyawan atau pengikut dari pemegang kekuasaan tersebut untuk melaksanakan dan menuruti perintahnya, \. Modal pengaruh ini dapat membentuk empat perilaku dan sikap bagi pengikut dari

pemegang kekuasaan. Pengaruhnya dapat dilihat pada uraian gambar 43 model pengaruh dasar dari kekuasaan paksaan dan kekuasaan imbalan seperti berikut ini.

Gambar 43

Model Pengaruh : Landasan dari Kekuasaan Paksaan dan Imbalan



- Diestimasi dari kemungkinan usaha untuk mendapat pengaruh terhadap sasaran.
- Bila mungkin mencapai sasaran tercapai atau tidak, dia mendapat imbalan atau hukuman
- Kemungkinan tercapai pemenuhan sebagian dari imbalan dapat memnuhi sebagian dari kepuasan.
- Berapa besar nilai kepuasan yang dipenuhi dari semua kebutuhan

3. Kekuasaan Dilegitimasi (Legitimate Power)

Seorang raja dipatuhi disebabkan dia adalah raja, dimana dia dapat meyakinkan rakyatnya bahwa dia dikatakan untuk menjalankan perintah tuhan, seperti Raja Mesir; karena dia percaya kepada tuhan (Friederich, 1958). Selanjutnya; “ Biarkan setiap orang menyebutkan dirinya telah mendapat kekuasaan, dan tidak akan mendapat ekekuatan tanpa penobatan dari Tuhan” (Roma, 13 ayat 1).

Falsafah-falsafah tersebut diatas menggambarkan bahwa kekuasaan harus direspons oleh pihak pengikutnya, apabila tidak ada respons dari pengikutnya, maka kekuasaan itu dikatakan hampa atau tanpa wibawa.

Seorang prajurit akan merespons posisi komandan karena pangkatnya lebih tinggi. Pada system tradisional, seorang pengikut akan selalu merespons pimpinannya (Peabdy, 1964). Maksudnya; ditujukan kepada siapapun bahwa pengaruh seseorang adalah diasosialisasikan sebagai prediksi dari keunggulan yang besar dari penggunaan kekuasaan yang harus dilegitimasi secara Tradisional.

4. Kekuasaan Referensi

Pengaruh yang didasari atas rekomendasi dari kepercayaan yang tersembunyi didalam diri seorang pemimpin besar disebut sebagai “Kharisma” (Weber, 1964).

Sebagai contoh, Napoleon Bonaparte atau Joan of Arc merupakan pemimpin yang kharismatik yang diakui oleh pengikutnya serta merupakan pemberian tuhan.

Kharisma Karena Situasional

Winston Churchill’s dianggap pemimpin yang khrismatik oleh karena dapat menghadapi fasisme Jerman pada Perang Dunia II, serta meyakinkan bangsa Inggeris bahwa kemenangan sekutu di Eropa dalah berkat strateginya.

Soekarno dianggap sebagai pemimpin kharismatik bangsa Indonesia karena dapat memproklamirkan kemerdekaan Bangsa Indonesia dari penjajahan Belanda pada tahun 1945.

Mahatma Gandhi dengan Ahimsa juga dianggap sebagai pemimpin kharismatik bangsa India karena dapat memberik kemerdekaan bagi bangsa India tahun 1949 dari penjajahan bangsa Inggeris tanpa mempergunakan senjata dan kekerasan, dan hanya dengan pendekatan dan diplomasi.

Dengan demikian, pemimpin kharismatik diakui oleh pengikutnya karena alasan sebagai berikut.

Kepribadian bukan karena posisi; pada pemimpin kharismaitk, untuk mempengaruhi pengikutnya pada umumnya bukan karena diposisikan.

Kepemimpinan terbentuk karena bentuk kepribadian yang ditampilkannya dapat memberi gambaran pada pengikutnya tentang pemenuhan pengharapan pengikutnya.

Penampilan bukan kenyataan; bahwa kekuasaan pemimpin yang kharismatik adalah hubungan dan perilaku dengan performa. Kemampuan untuk mencapai sukses, dan dapat mengatasi kelemahan dan kegagalan yang berkelanjutan adalah bukan mistik, tetapi merupakan bentuk rekomendasi dari kekuasaan yang sudah mulai memudar (Mintzberg, 1984). Kharisma dapat membentuk penampilan yang menciptakan performa bagi seorang pemimpin di dalam mengatasi kegagalan dan kelemahan yang dimiliki.

5. Kekuasaan Keahlian (Expert Power)

Gambaran dari para manajer yang berskala internasional adalah dapat membuat strategi yang istimewa untuk mengatasi pengaruh-pengaruh yang sangat dominan terhadap setiap permasalahan. Dengan pendekatan pada pengaruh, diikuti dengan respons yang menyebabkan yang sangat diyakini seorang pemimpin, akan dapat diketahui apa yang akan dikatakan; seberapa besar penyebab yang mempengaruhi dibanding kemampuan yang dimiliki untuk mengetahui pengaruh itu (Albanese, 1973).

Kepercayaan dari pengikut dapat terjadi sebagai akibat dari pengaruh strategi kepemimpinan untuk menciptakan popularitas, yang kemudian menjelma menjadi kepercayaan yang sangat kuat bagi pengikutnya, serta kemampuannya untuk meyakinkan atasannya dengan keahlian kepemimpinannya. Seperti dijelaskan pada gambar 46 pada halaman berikutnya.

Keahlian manajer memposisikan diri dapat dilihat dari dua sisi, yaitu ketika dia dipengaruhi atasannya sendiri (top manajemen), dan ketika dia mempengaruhi bawahannya. Ketika manajer dipengaruhi atasannya langsung maka : pertama; apabila dia dapat bergabung dengan konsep atasannya tersebut, antara lain mengikuti terus kemauan atasannya, dia akan menjadi sangat populer dihadapan atasannya itu. Kedua; apabila manajer hanya bersikap ramah, tetapi tidak secara penuh merespons konsep atasannya, dia masih populer, tetapi kepopulerannya tidak sekuat kondisi pertama tadi. Ketiga; apabila manajer mulai mengadakan posisi tawar menawar dengan atasannya, dia mulai tidak populer lagi dihadapan atasannya. Keempat; apabila sikap manajer mulai tegas dengan pendiriannya, untuk menilai konsep atasannya, maka dia semakin tidak populer lagi dihadapan atasannya. Terakhir; manajer bertindak dengan kewenangan penuh sesuai uraian tugas dan tanggung jawabnya (job description), didalam menilai konsep atasannya, maka sikap dan penilaian atasannya terhadap manajer tersebut sudah benar-benar tidak populer lagi, disebabkan kemungkinan akan banyak perintah

atasan yang tidak harus dilakukan apabila manajer menilaikan berdasarkan tugasnya.

Gambar 44
Popularitas Karena Pengaruh Strategi

	Ketika Manajer Dipengaruhi Atasannya	Ketika Manajer Mempengaruhi Bawahannya
Sangat populer Sampai Tidak Populer	Penyebab : Bergabung Keramahan Tawar Menawar Ketegasan wewenang	Penyebab : Ketegasan Keramahan Bergabung Tawar menawar Wewenang penuh anacam/ sanksi

Sumber : Devid Klipies, Ian Wilkinson. "Pattern of Manajerial Influence" Organic dynamic, Winter, 1984

Keahlian Menganalisis Risiko

Pada umumnya pasien (orang sakit) akan lebih yakin dan percaya apabila berobat ke dokter yang telah berpengalaman (specialist), yang telah memiliki rekor penyembuhan orang sakit, dibandingkan kepada dokter yang baru yang belum

banyak pengalaman. Demikian juga pengikut (bawahan), akan lebih mengakui pimpinannya apabila pimpinan itu telah banyak pengalaman dan mampu untuk menganalisis serta memperhitungkan risiko yang mungkin terjadi, umpamanya memperkecil risiko kecelakaan kerja serta memperkecil kerugian materi bagi bawahannya.

Meyakinkan Pengikut (Bawahan)

Pemimpin yang mampu meyakinkan pengikutnya (bawahan) secara rasional akan dapat menjelaskan bagaimana kativitas harus dilakukan dengan suatu performa yang minimal harus dimiliki. Pengikut akan mematuhi atasannya apabila pengikut diberi pengertian serta alasan mengapa di dalam pelaksanaan sesuatu tugas dibutuhkan suatu kesepakatan didalam menentukan sasaran dan tujuan dari kelompoknya.

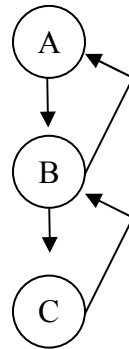
6. Kekuasaan Perwakilan (Representative Power)

Kekuasaan perwakilan (representative power) merupakan kekuasaan yang diperoleh karena pemegang kekuasaan tersebut dipercaya kelompok sebagai delegasi untuk menyelesaikan tuntutan dan harapan pengikutnya. Pendelegasian kekuasaan kepada pimpinan dimungkinkan sepanjang bawahan mengetahui batas kemampuan pimpinan yang dilegitimasi tersebut. Sebaliknya, apabila bawahan sudah mengetahui kemampuan dari pimpinan itu tidak layak untuk menerima

delegasi kekuasaan, maka kelompok atau pengikut akan menarik kepercayaannya dan tidak lagi mengakui kekuasaan pemimpin itu. Sebagai contoh, uraian dari pengaruh bawahan atas suatu kekuasaan dapat dilihat pada gambar 45 dibawah ini.

Gambar 45

Kekuasaan Sebagai Pengaruh Bawahan



Karyawan C merupakan bawahan dari supervisor B, dimana C mempengaruhi B untuk dapat mewakili C dengan kelompoknya didalam mengatasi dan menyelesaikan tuntutan dan harapan C dan kelompoknya atas sesuatu pengharapan, seperti kenaikan imblan, promosi, dan pemberian prestasi. Dalam kondisi demikian, B memperoleh kekuasaan sebagai pengaruh dari karyawan C dan kelompoknya. Demikian juga B sebagai supervisor, dan supervisor lainnya dapat mempengaruhi A dengan eskalasi pengharapan sebagai perwakilan dari karyawan

C dan kelompoknya, sehingga manajer A memperoleh kekuasaan dan diakui oleh para bawahannya, yakni B dan kelompoknya.

Latihan

1. Jelaskan pengertian kekuasaan
2. Jelaskan keterkaitan kekuasaan dan imbalan

PENGERTIAN POLITIK

Studi yang mempunyai hubungan dekat dengan kekuasaan dalam organisasi adalah politik. Politik seperti halnya kekuasaan adalah sesuatu yang nampak dan dialami dalam kehidupan setiap organisasi, tetapi agak sulit untuk mengukurnya. Akan tetapi penting untuk dipelajari dalam perilaku keorganisasian, karena keberadaannya dapat mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi.

Politik adalah aktivitas untuk mendapatkan, mengembangkan, menggunakan kekuasaan dan sumber-sumber lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam situasi di mana adanya ketidakpastian atau adanya ketidaksepakatan tentang suatu pilihan (Jones, 1985). Untuk menyelesaikan konflik sesuai dengan keinginan individu atau subunit seringkali harus terlibat dalam perilaku politik untuk meningkatkan kekuasaan dan pengaruhnya.

Ada semacam pandangan tertentu dari para anggota organisasi tentang perilaku politik dalam organisasi, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Perilaku untuk mempengaruhi di luar sistem formal atau bersifat ilegal dan sering kali bersifat sembunyi-sembunyi.
2. Perilaku dirancang untuk menguntungkan seseorang atau kelompok tertentu dengan mengorbankan kepentingan organisasi

3. Perilaku dirancang untuk memperoleh dan mempertahankan kekuasaan, kemungkinan melalui cara-cara yang bersifat memecah belah dan pertentangan atau konflik.

TAKTIK UNTUK MEMAINKAN POLITIK DALAM ORGANISASI

Untuk memahami komponen politik dan organisasi, mengkaji taktik dan strategi yang digunakan oleh seseorang atau subunit untuk meningkatkan peluangnya dalam memenangkan permainan politik. Individu atau subunit dapat menggunakan beberapa taktik politik untuk memperoleh kekuasaan dalam mencapai tujuannya. Terutama mereka harus mengembangkan kemampuan dan keterampilannya tidak hanya wewenang formalnya saja, tetapi juga kekuasaan dapat mereka hasilkan dari semua sumber kekuasaan. Taktik untuk memainkan politik dalam organisasi seperti meningkatkan ketidakmampuan mengganti, meningkatkan keterpusatan, bersahabat dengan manajer berkuasa, membentuk dan mengelola koalisi, dan mempengaruhi proses pengambilan keputusan.

1. Meningkatkan ketidakmampuan mengganti

Jika dalam suatu organisasi hanya ada satu-satunya orang atau subunit yang mampu melakukan tugas yang dibutuhkan oleh subunit atau organisasi, maka ia atau subunit tersebut dikatakan sebagai memiliki *ketidakmampuan mengganti*.

Mereka memiliki kemampuan untuk mengendalikan proses pengamt bilan keputusan sehingga meningkatkan status dan prestisenya.

2. Dekat dengan manajer yang berkuasa

Cara lain untuk memperoleh kekuasaan adalah dengan mengadakan pendekatan dengan manajer yang sedang berkuasa. Bagi seorang manajer tingkat bawah yang memiliki cita-cita tinggi, mengadakan pendekatan dan memberikan dukungan atas pelaksanaan tugas top manajer adalah merupakan cara yang penting menaiki tangga organisasi, karena perencanaan sukses kepemimpinan merupakan tugas keorganisasian yang penting bagi seorang top manajer. Top manajer dalam mempersiapkan dan mengkader pembantu-pembantunya maupun untuk mengantikannya kalau sudah tiba waktunya, tentunya mereka akan memilih orang-orang yang dekat dan mendapatkan kepercayaan darinya. Atau dengan perkataan lain top manajer tidak akan mengangkat musuhnya atau orang-orang yang tidak sepaham dengannya.

Untuk mengidentifikasi orang yang memiliki kemampuan kekuasaan dalam organisasi, adalah penting untuk mengembangkan ketrampilan untuk mengetahui siapa yang memiliki kekuasaan. Secara politis manajer yang cerdas akan memikirkan: siapa yang memiliki kekuasaan dan bagaimana caranya untuk menarik perhatian. Indikator dari kekuasaan termasuk reputasi seseorang dan kemampuannya untuk (1) memiliki pengaruh dalam proses pengambilan

keputusan, (2) mengendalikan sumber-sumber organisasi yang penting, dan (3) memiliki akses terhadap organisasi.

3. Membangun koalisi

Melakukan koalisi dengan individu atau subunit lain yang memiliki kepentingan yang berbeda merupakan taktik politik yang dipakai oleh manajer untuk memperoleh kekuasaan untuk mengatasi konflik sesuai dengan keinginannya. Koalisi dapat dibangun melalui berbagai tingkat dalam organisasi, di antara fungsi maupun divisi. Adalah sangat penting bagi top manajer untuk membina hubungan pribadi yang baik dengan para pemegang saham utama dan dewan komisaris. Sebagian besar dari intensitas muatan politik terjadi pada tingkat ini. Membangun aliansi dengan pelanggan (*customer*) merupakan taktik lainnya yang berharga, seperti membangun hubungan jangka panjang dengan lembaga perbankan dan lembaga-lembaga keuangan yang lainnya yang merupakan sumber permodalan perusahaan. Selain top manajer harus mampu melakukan aliansi dengan pihak luar, mereka juga dituntut untuk mampu melakukan aliansi dengan manajer dari subunit yang menentukan. Dalam permainan politik organisasi, semakin banyak memiliki teman semakin besar peluangnya untuk memperoleh kekuasaan dalam organisasi.

Kemampuan untuk membangun koalisi merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan berpolitik dalam organisasi, karena minat dan

kepentingan dari subunit sering kali berubah sejalan dengan perubahan lingkungan. Oleh karenanya koalisi harus dikelola dengan baik. Kooptasi merupakan suatu alat penting dalam mengelola koalisi. *Kooptasi* adalah suatu strategi yang memungkinkan suatu subunit untuk mengatasi tantangan atau oposisi dari suatu unit yang lain dengan melibatkannya dalam proses pengambilan keputusan. Memberikan tempat bagi penentang dalam suatu komite yang penting atau memberikan peran managerial yang penting dalam proses penyelesaian masalah organisasi, menjadikan para penentang atau oposisi sebagai bagian dari koalisi.

4. Mempengaruhi proses pengambilan keputusan

Barangkali taktik yang terpenting dari manajer, kelompok, divisi atau koalisi dapat mengejar untuk memperoleh, meningkatkan, dan menggunakan kekuasaan adalah mempengaruhi politik dalam proses pengambilan keputusan. Proses dan penggunaan kekuasaan bukan satu-satunya ketrampilan yang diperlukan dalam memainkan politik, akan tetapi memahami bagaimana dan kapan menggunakan kekuasaan merupakan faktor penting yang lainnya yang harus dilakukan. Menggunakan kekuasaan untuk mempengaruhi dalam proses pengambilan keputusan akan efektif jika kekuasaan dilakukan dengan hati-hati. Jika manajer atau subunit lain tahu bahwa mereka dimanipulasi maka mereka akan menentangnya, atau paling tidak keputusan yang diambil juga memenuhi sebagian kepentingannya.

Dua taktik untuk mengendalikan proses pengambilan keputusan agar penggunaan kekuasaan nampaknya memiliki legitimasi dan sesuai dengan kepentingan organisasi, yaitu mengendalikan agenda dan menghadirkan ahli dari luar.

a. Mengendalikan agenda.

Manajer dan koalisi yang mengendalikan komite yang bertugas melakukan proses pengambilan keputusan dapat mengendalikan agenda proses pengambilan keputusan tersebut. Dengan mengendalikan agenda, mereka akan mampu untuk menentukan isu-isu dan masalah yang dipandang penting oleh pengambil keputusan. Dengan demikian mereka dapat mencegah isu-isu lain yang tidak mereka inginkan dengan tidak memasukkannya dalam agenda proses pengambilan keputusan.

b. Menghadirkan ahli dari luar.

Terjadinya konflik atau pertentangan pada saat suatu organisasi melakukan restrukturisasi organisasi misalnya, di mana individu, submit atau kelompok berupaya keras untuk memperjuangkan kepentingannya masing-masing agar memperoleh manfaat dari adanya perubahan tersebut.

Menghadirkan ahli dari luar dalam melakukan restrukturisasi tersebut maka diharapkan akan timbul kesan bahwa ahli dari luar akan bersifat netral. Akan

tetapi dalam beberapa kasus seringkali ahli dari luar tersebut tidak sepenuhnya netral akan tetapi mereka biasanya sudah dipengaruhi oleh kelompok yang berkuasa dan keputusan yang dibuat sesuai dengan harapan dari pihak yang berkuasa.

5. Menyalahkan atau menyerang pihak lain

Manajer biasanya melakukan hal ini jika ada sesuatu yang tidak beres atau mereka tidak dapat menerima kegagalannya dengan cara menyalahkan pihak lain yang mereka anggap sebagai pesaingnya.

6. Memanipulasi informasi

Taktik lain yang sering dilakukan adalah memanipulasi informasi. Manajer menahan informasi, menyampaikan informasi kepada pihak lain secara selektif, mengubah informasi untuk melindungi dirinya.

7. Menciptakan dan menjaga image yang baik

Taktik positif yang sering dilakukan adalah menjaga citra yang baik dalam organisasi tersebut. Hal ini meliputi penampilan yang baik sopan, berinteraksi dan menjaga hubungan baik dengan semua orang, menciptakan kesan bahwa mereka dekat dengan orang-orang penting dan hal yang sejenisnya

Faktor-Faktor Yang Mendorong Terjadinya Perilaku Politik

Perilaku politik dalam organisasi ditentukan oleh beberapa faktor. secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua faktor yaitu faktor - faktor yang melekat pada diri anggota organisasi dan faktor lingkungan interen organisasi.

1. Faktor-faktor yang melekat pada diri seseorang

Dari beberapa hasil studi mengidentifikasi bahwa sifat kepribadian tertentu, kebutuhan dan faktor-faktor yang lainnya menunjukkan adanya hubungan dengan perilaku politik yang terjadi dalam organisasi. Sifat-sifat kepribadian seperti monitor monitordiri yang tinggi (high self-monitor), sifat pengendalian internal. dan kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan menunjukkan adanya hubungan yang erat dengan keterlibatan dalam perilaku politik dalam organisasi (Robin, 1993).

Orang yang memiliki sifat kepribadian monitor-diri yang tinggi lebih peka terhadap isyarat-isyarat sosial, memiliki tingkat kesesuaian sosial yang tinggi, dan memiliki ketrampilan yang tinggi akan perilaku politik. Ada kecenderungan mereka terdorong untuk menggunakan ketrampilan politiknya untuk mempengaruhi dan mengendalikan perilaku dalam organisasi sesuai keinginannya.

Demikian juga orang yang memiliki sifat pengendalian internal (*locus of control*), di mana ia memiliki keyakinan bahwa ia mampu untuk mengendalikan lingkungannya, dan lebih cenderung untuk bersikap proaktif dan mencoba untuk

mengendalikan situasi sesuai dengan keinginannya. Demikian juga orang yang memiliki sifat kepribadian akan kekuasaan yang tinggi sangat senang menggunakan politik sebagai cara untuk mencapai kepentingannya.

Sebagai tambahan, jika seseorang yang menganggap bahwa ia memiliki peluang akan keberhasilan yang kecil dari penggunaan cara-cara politik yang tidak legal, maka kecil kemungkinannya ia akan mencoba cara-cara yang tidak legal. Sebaliknya jika seseorang memperkirakan akan berhasil menggunakan cara-cara illegal, mereka cenderung akan menggunakan kemampuan dan pengalaman politiknya dan mendepak orang-orang yang menghalanginya.

2. Faktor lingkungan'interen organisasi.

Selain faktor-faktor individu yang berpengaruh terhadap perilaku politik, maka faktor-faktor lingkungan interen organisasi juga mempunyai pengaruh cukup penting terhadap munculnya perilaku politik dalam organisasi. Faktor-faktor lingkungan interen organisasi seperti kurangnya sumber-sumber organisasi adanya pergantian kepemimpinan.

Relokasi sumber-sumber organisasi. Pada saat organisasi melakukan peningkatan efisiensi secara besar-besaran, menyebabkan sub-subunit harus melakukan pengurangan sumber-sumber. Ancaman dari pengurangan sumber-sumber tersebut akan melibatkan anggota organisasi dalam perilaku politik untuk mempertahankan kepentingannya.

Pergantian pimpinan. Pergantian pimpinan termasuk didalamnya pengisian jabatan yang lowong sering kali memunculkan adanya perilaku politik dalam organisasi. Manajer atau kelompok berupaya untuk memperjuangkan orang-orang yang sepaham atau temannya untuk menduduki posisi tertentu melalui kegiatan politik. Pemilihan pimpinan fakultas atau pimpinan universitas yang terjadi di perguruan tinggi misalnya ; sering kali disertai dengan adanya manuver-manuver pada politik yang dilakukan oleh orang-orang tertentu.

Reorganisasi. Reorganisasi mengarah pada inti hubungan wewenang dan kekuasaan, oleh karenanya sering menyebabkan timbul adanya perilaku politik. Pada waktu reorganisasi dilakukan, orang-orang memperkirakan akan terjadi adanya perubahan tugas, tanggung jawab, dan wewenang. Kondisi seperti itu mendorong timbulnya perilaku politik agar mereka mendapatkan manfaat dari adanya reorganisasi tersebut.

Latihan

1. Jelaskan pengertian politik dan keterkaitan dengan organisasi
2. Apa yang mempengaruhi kekuasaan secara politis

KONFLIK

Orang-orang dan berkelompok dalam organisasi mengembangkan keahlian dan pandangan yang berbeda tentang pekerjaannya/tugasnya dan pekerjaan/tugas kelompok yang lain. Ketika interaksi di antara mereka terjadi maka konflik menjadi potensial untuk muncul.

Konflik di dalam organisasi dapat menimbulkan konsekuensi positif dan negatif. Dapat mendorong inovasi organisasi, kreativitas dan adaptasi. Organisasi tidak berkembang bisa juga karena pimpinan terlalu berpuas diri, sehingga kurang peka terhadap perubahan dari faktor lingkungan eksternal, tidak ada perbedaan pendapat maupun gagasan baru. Sekalipun beberapa konflik yang terjadi bermanfaat bagi kemajuan organisasi, akan tetapi konflik yang sering terjadi dan muncul kepermukaan adalah konflik yang bersifat disfungsional. Konflik seperti itu dapat menurunkan produktivitas, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan dan stres dalam organisasi.

Perubahan Pandangan Tentang Konflik.

Pandangan tradisional. Pandangan tradisional tentang konflik antar kelompok terjadi antara tahun 1930-an dan tahun 1940-an. Pandangan ini menganggap bahwa semua konflik adalah berbahaya dan oleh karenanya harus

dihindari. Konflik dilihat sebagai hasil yang disfungsional sebagai akibat dari buruknya komunikasi, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan di antara anggota organisasi, dan kegagalan manajer untuk memberikan respon atas kebutuhan dan aspirasi dari para pekerja.

Pandangan Aliran Hubungan Manusiawi.

Pandangan aliran hubungan manusiawi menganggap bahwa konflik adalah sesuatu yang lumrah dan terjadi secara alami dalam setiap kelompok dan organisasi. Karena keberadaan dari konflik dalam orang tidak dapat dihindari, maka aliran hubungan manusiawi mendukung penerimaan dari konflik tersebut dan menyadari adakalanya konflik tersebut bermanfaat bagi prestasi suatu kelompok. Pandangan hubungan manusiawi mendominasi teori tentang konflik pada akhir tahun 1940-an sampai pertengahan tahun 1970-an.

Pandangan Interaksionis.

John Aker dari IBM menjelaskan - pandangan baru tentang konflik yang disebut sebagai persepektif interaksionis. Kalau pendekatan aliran hubungan manusiawi menerima keberadaan dari konflik, maka pendekatan interaksionis *mendorong* konflik pada keadaan yang "harmonis tidak adanya perbedaan pendapat yang cenderung menyebabkan organisasi menjadi statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Sumbangan utama dari

pendekatan interaksionis adalah mendorong pimpinan organisasi untuk selalu mempertahankan tingkat konflik yang optimal agar mampu menimbulkan semangat dan kreativitas kelompok.

Konflik Fungsional dan Disfungsional

Seperti halnya pandangan tradisional masih banyak orang menganggap bahwa konflik selalu bersifat tidak fungsional atau disfungsional dan oleh karenanya harus dihindari. Pendapat seperti itu tentu tidak benar. Pandangan masyarakat yang negatif tentang konflik seperti itu bisa saja disebabkan konflik-konflik yang muncul di permukaan dan diketahui oleh masyarakat adalah konflik yang destruktif yang mengarah pada perpecahan.

Konflik sebenarnya dapat diibaratkan sebagai pedang bermata dua. Di satu sisi pedang dapat bermanfaat jika digunakan untuk melaksanakan pekerjaan yang produktif, dan di sisi yang lain pedang dapat merugikan dan mendatangkan bencana apabila dipergunakan untuk membunuh orang. Demikian juga konflik yang terjadi dalam organisasi dalam batas-batas tertentu kehadiran konflik dalam suatu organisasi diperlukan dalam rangka kemajuan dan perkembangan organisasi.

Konflik Fungsional

Konflik fungsional berkaitan dengan pertentangan kelompok yang terjadi bermanfaat bagi peningkatan efektivitas prestasi organisasi. Dari hasil studi

menemukan bahwa konflik hanya membantu tetapi juga merupakan suatu kondisi yang untuk menumbuhkan adanya kreativitas. Kelompok yang heterogen menimbulkan adanya suatu perbedaan pendapat yang menghasilkan solusi yang lebih baik dan ide yang lebih kreatif. Dari hasil studi tentang proses pengambilan keputusan pokok telah mengarahkan teori pada suatu kesimpulan bahwa konflik dapat menghasilkan banyak manfaat positif bagi organisasi jika dikelola dengan baik (Cherrington, 1989). Konflik fungsional dapat mengarah pada penemuan cara yang lebih efektif untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan, sehingga organisasi dapat hidup terus dan berkembang.

Pada tingkat individu, konflik yang terjadi dapat menciptakan sejumlah akibat yang diinginkan. Individu memerlukan rangsangan dan goncangan pada suatu tingkat tertentu, agar merasa antusias terhadap pekerjaannya. Dalam batas-batas tertentu konflik dapat menimbulkan adanya ketegangan yang memotivasi seseorang untuk bertindak. Penyaluran dari ketegangan tersebut dapat menimbulkan adanya prestasi kerja dan kepuasan yang tinggi. Akan tetapi untuk memberikan hasil yang diinginkan, bagaimanapun juga konflik dibatasi atau memiliki tingkat intensitas yang tepat. Jika tidak, maka akan terjadi konsekuensi yang disfungsional.

Konflik Disfungsional

Konflik disfungsional berkaitan dengan pertentangan antar kelompok yang merusak atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi/kelompok. Sebagian organisasi dapat menangani dan mengelola konflik yang terjadi sehingga memiliki dampak fungsional. Akan tetapi, sebagian besar organisasi mengalami konflik pada tingkat yang lebih besar dari yang diinginkan (yang fungsional), dan prestasi akan membaik jika konflik yang terjadi dapat dikurangi. Jika konflik yang terjadi begitu parah, maka prestasi organisasi mulai merosot. Konflik seperti itu sering terjadi di berbagai Perguruan Tinggi, antara pengurus yayasan dengan pimpinan universitas. Konflik pada tingkat ini sering terjadi karena masing-masing pihak berupaya untuk memperoleh kekuasaan (power) yang lebih besar terutama sekali dalam pengelolaan sumberdaya keuangan. Pihak universitas mengklaim bahwa kekayaan termasuk keuangan lembaga/universitas adalah hasil jerih payah universitas sehingga mereka berwenang mengelola pemanfaatannya. Sementara itu yayasan Mengklaim bahwa universitas adalah milik yayasan sehingga yang berwenang untuk mengelola sumber finansial adalah pengurus yayasan. Masing-masing bersiteguh atas pendiriannya masing-masing sehingga seringkali menjurus pada konflik yang disfungsional.

Latihan :

1. Apa yang dimaksud dengan konflik ?
2. Jelaskan jenis-jenis konflik ?

HUBUNGAN KONFLIK DENGAN PRESTASI KERJA

Banyak orang secara otomatis menganggap bahwa konflik berkaitan dengan rendahnya prestasi kelompok maupun organisasi. Bab ini telah menjelaskan bahwa asumsi seperti itu seringkali tidak benar. Konflik dapat bersifat konstruktif atau destruktif bagi kelompok/subunit dan organisasi. Seperti terlihat pada gambar 5. 1. bahwa konflik dapat terlalu tinggi yang terjadi pada kondisi C, atau terlalu rendah seperti yang terjadi pada kondisi A. Pada kedua ekstrim tersebut konflik berdampak disfungsi yaitu penurunan prestasi organisasi. Ketika tingkat konflik yang terjadi terlalu rendah, maka prestasi rendah karena kurangnya dorongan dan rangsangan. Orang merasakan lingkungannya terlalu menyenangkan dan nyaman, dan responnya apatis dan terjadi adanya stagnasi. Jika mereka tidak dihadapkan pada tantangan mereka tidak akan mencari cara-cara dan ide-ide baru, dan organisasi lambat beradaptasi dengan perubahan dari faktor lingkungan ekstern. Di sisi lain ketika tingkat konflik yang terjadi sangat tinggi, prestasi rendah karena kurangnya koordinasi dan kerjasama. Organisasi dalam keadaan kacau balau, di mana masing-masing orang lebih banyak menghabiskan waktunya untuk mempertahankan / membela dirinya dan menyerang kelompok lain daripada melakukan tugas-tugas yang produktif.

Sedangkan konflik yang optimal terjadi pada kondisi B, di mana tingkat konflik yang terjadi cukup untuk mencegah adanya stagnasi, mendorong adanya kreativitas, menimbulkan dorongan untuk melakukan perubahan, dan mencari cara terbaik untuk memecahkan masalah.

Jenis-Jenis Konflik Dalam Organisasi

Kita dapat menjelaskan ada enam jenis dari konflik yaitu konflik dalam diri seseorang, konflik antarpribadi, konflik interen antaranggota kelompok, konflik antar kelompok, konflik intra organisasi, dan konflik antar organisasi.

1. Konflik dalam diri seseorang

Seseorang dapat mengalami konflik internal dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang harus dipilih atau dilakukan. Konflik dalam diri seseorang juga dapat terjadi karena tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.

2. Konflik antarindividu

Konflik antarindividu terjadi seringkali disebabkan oleh adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan di mana hasil bersama sangat menentukan.

3. Konflik antaranggota kelompok

Suatu kelompok dapat mengalami konflik substantif atau konflik afektif. Konflik substantif adalah konflik yang terjadi karena latar belakang keahlian yang berbeda. Jika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama dikatakan kelompok tersebut mengalami konflik substantif. Sedangkan konflik afektif adalah konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.

4. Konflik antarkelompok

Konflik antar kelompok terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompoknya masing-masing. Misalnya konflik yang mungkin terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran. Bagian misalnya menginginkan adanya jadwal produksi yang standar sehingga pengawasan dapat dilakukan dengan mudah. Sedangkan bagian pemasaran menginginkan jadwal produksi yang fleksibel, sehingga mampu fluktuasi permintaan pasar.

5. Konflik intraorganisasi

Konflik intraorganisasi meliputi empat subjenis. konflik vertikal, horisontal, lini-staff, dan konflik peran. vertikal terjadi antara manajer dengan bawahan yang sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan tugas. Konflik horizontal - terjadi antara karyawan atau teman yang memiliki hirarki yang sama dalam or

Konflik lini-staff yang sering terjadi karena adanya persepsi tentang keterlibatan staff (staf ahli) dalam pengambilan keputusan oleh manajer lini. Akhirnya konflik peran dapat terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran yang saling bertentangan. Misalnya saja seseorang sisi ia menjabat sebagai kepala subbagian proses produksi di pihak lain ia menjabat sebagai serikat pekerja. Sementara itu karyawan menuntut adanya kenaikan upah yang di kenaikan biaya hidup yang semakin meningkat. Sementara di lain pihak kondisi perusahaan tidak memungkinkan memenuhi tuntutan tersebut karena perusahaan sedang kesulitan finansial. Kondisi seperti itu dapat menyebabkan konflik yang dialami oleh kepala subbagian proses produksi karena sebagai kepala serikat pekerja ia merasa mempunyai kewajiban moral untuk memperjuangkan kesejahteraan karyawan, tetapi sebagai unsur pimpinan dalam perusahaan ia memiliki kewajiban menjaga kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan.

Konflik antar organisasi

Konflik bisa juga terjadi antar organisasi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain terhadap pemasok, pelanggan, maupun distributor. Seberapa jauh konflik terjadi tergantung kepada seberapa besar tindakan suatu organisasi menyebabkan adanya dampak negatif terhadap organisasi yang lainnya, atau mencoba mengendalikan sumber-sumber vital organisasi.

Tahapan-Tahapan Konflik Dalam Organisasi

Louis R. Pondy telah mengembangkan suatu model yang dapat dipergunakan untuk menganalisis konflik yang terjadi dalam organisasi. Pertama-tama Pondy mengidentifikasi sumber-sumber konflik dan kemudian menganalisis salah satu jenis tahapan dari suatu episode. Model tersebut menyediakan beberapa petunjuk tentang bagaimana mengendalikan dan mengelola konflik di dalam organisasi. Menurut model Pondy tentang konflik bahwa konflik yang terjadi dalam organisasi meliputi lima tahapan, yaitu 1' yang bersifat laten, konflik yang dipersepsikan, konflik dirasakan, dan konflik yang dimanifestasikan, dan buntut. Berikut ini akan disajikan gambaran ringkas tentang konflik model Pondy.

Konflik Yang Bersifat Laten

Konflik yang terjadi tidak seketika, tetapi potensi untuk munculnya konflik dalam organisasi tetap ada yaitu bersifat laten, oleh karena operasi organisasi itu sendiri. Menurut model ini, bahwa konflik yang terjadi dalam organisasi karena adanya deferensi secara vertikal dan horizontal, yang mengarah kepada pembentukan subunit yang berbeda dengan tujuan yang berbeda dan bahkan seringkali dengan persepsi yang berbeda tentang cara terbaik untuk mencapai tujuan. Dalam perusahaan misalnya, manajer dari berbagai departemen fungsional maupun divisi sependapat tentang tujuan utama dari perusahaan adalah mengoptimalkan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai (value) dalam

jangka panjang. Akan tetapi mereka berbeda pendapat tentang cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Tahap kedua: Konflik yang dipersepsikan (*perceived conflict*)

Tahap kedua dari konflik terjadi ketika suatu kelompok atau subunit menganggap atau mempunyai persepsi bahwa tujuannya mulai dihalangi oleh tindakan dari kelompok yang lain. Dalam tahap ini masing-masing subunit atau kelompok mulai menentukan mengapa konflik itu muncul dan menganalisis kejadian-kejadian yang menyebabkannya. Masing-masing kelompok mencari asal mula timbulnya konflik dan membuat suatu skenario yang menerangkan masalah-masalah yang dialami dengan subunit yang lain. Bagian pabrik misalnya, segera menyadari bahwa penyebab masalah yang dihadapinya dalam produksi adalah karena cacatnya bahan-bahan yang dipakai. Setelah bagian produksi mengadakan penelitian, mereka menemukan bagian material selalu membeli bahan baku dari pemasok yang menawarkan harga yang terendah dan tidak mencoba mengembangkan suatu kerjasama jangka panjang yang dapat meningkatkan kualitas dan reliabilitas dari bahan baku tersebut. Praktik bagian material melakukan pengurangan biaya bahan baku dalam rangka memperbaiki fungsinya, tetapi meningkatkan biaya manufaktur atau biaya pabrik meningkat karena banyaknya bahan baku yang tidak dapat dipakai dan merusak tujuan bagian pabrik.

Tidak mengherankan bagian pabrik menganggap, bahwa bagian material menghalangi tujuannya.

Umumnya yang terjadi pada kondisi seperti itu adalah tingkat konflik meningkat karena subunit atau kelompok berjuang atau bertengkar atas penyebab dari permasalahan. Untuk merubah praktik pembelian yang dilakukan oleh bagian pembelian, maka bagian pabrik menyampaikan keluhan kepada top manajer tentang praktek pembelian yang dilakukan bagian material. Bagian material membantah tuduhan bagiannya telah membeli bahan baku yang berharga yang kualitasnya rendah. Sebaliknya bagian material mengkaitkan permasalahan produksi tersebut sebagai keg dari bagian pabrik untuk memberikan pelatihan yang me terhadap para karyawannya untuk mengoperasikan terbaru dan melempar tanggung jawab atas permasalahan tersebut kepangkuan bagian pabrik. Sekalipun kedua bagian tersebut mempunyai andil atas rendahnya kualitas produksi, m mengkaitkan rendahnya produksi dengan cara yang berbeda.

Tahap Ketiga: Konflik yang dirasakan (Felt Conflict)

Pada tahap ini, subunit atau kelompok yang se mengalami konflik dengan cepat mengembangkan tan emosional kearah satu sama lainnya. Khususnya, submit memiliki hubungan dekat dan mengembangkan s pertentangan secara mental dan menyalahkan subunit kelompok yang lain. Selagi konflik meningkat, kerjasama antara subunit atau kelompok menurun dan demikian halnya efektivitas

organisasi juga menurun. Tentunya sulit ngembangan produk baru dengan cepat jika bagian pen dan pengembangan, bagian material, dan bagian p berselisih paham tentang kualitas dan spesifikasi dari pr akhir.

Selagi subunit atau kelompok yang sedang meng konflik bertengkar dan berargumentasi sesuai pandangan sing-masing, maka konflik yang terjadi akan terus menerus. Sekalipun permasalahan awalnya relatif kecil, tetapi jika melakukan upaya untuk meredakannya, maka masalah kecil dapat berkembang menjadi konflik yang besar sehingga menjadi lebih sulit untuk mengelolanya. Jika konflik tidak segera diatasi maka akan cepat naik ketahapan berikutnya.

Tahap Keempat: Konflik yang dimanifestasikan

Tahap keempat dari konflik model *pondy* terjadi jika suatu subunit kembali mencoba untuk menghalangi tujuan dari subunit yang lainnya. Wujud dari konflik pada tahap keempat ini bisa bermacam-macam. Agesi secara terbuka antarkelompok yang mengalami konflik adalah yang paling sering terjadi. Pergolakan yang terjadi pada para pucuk pimpinan sering terjadi karena seseorang berupaya mempromosikan dirinya sendiri dengan mengorbankan orang lain dalam organisasi tersebut.

Tahap Kelima: Ekor Konflik

Cepat atau lambat, konflik yang terjadi dalam organisasi akan teratasi dengan beberapa cara, seringkali melalui keputusan yang diambil oleh manajer senior/manajer puncak. Demikian pula jika sumber dari konflik tidak segera diatasi maka cepat atau lambat perselisihan dan permasalahan yang menyebabkan konflik akan muncul kembali dalam konteks yang berbeda.

Setiap tahapan dari konflik meninggalkan suatu buntut konflik yang berpengaruh terhadap cara masing-masing kelompok bereaksi terhadap konflik yang mungkin akan terjadi di masa yang akan datang. Jika konflik dapat dipecahkan sebelum mencapai tahap konflik-manifestasi, maka buntut konflik akan meningkatkan hubungan kerja yang baik di masa yang akan datang. Jika konflik yang terjadi tidak teratasi sampai akhir dari tahap konflik-manifestasi, ekor konflik akan mengakibatkan hubungan kerja yang tidak baik di waktu yang akan datang, dan budaya organisasi akan diracuni oleh hubungan tidak bersahabat yang bersifat permanen.

Latihan :

1. Apa Keterkaitan konflik dengan prestasi kerja
2. Sebutkan 6 jenis konflik dalam organisasi
3. Jelaskan tahap konflik dalam organisasi

STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi adalah pola tentang hubungan antara berbagai komponen dan bagian organisasi. Pada organisasi formal struktur direncanakan dan merupakan usaha sengaja untuk menetapkan pola hubungan antara berbagai komponen, sehingga dapat mencapai sasaran secara efektif. Sedangkan pada organisasi informal, struktur organisasi adalah aspek sistem yang tidak direncanakan dan timbul secara spontan akibat interaksi peserta.

Struktur organisasi-organisasi memberikan kerangka yang menghubungkan wewenang karena struktur merupakan penetapan dan penghubung antar posisi para anggota organisasi. Jika seseorang memiliki suatu wewenang, maka dia harus dapat mempertanggungjawabkan wewenangnya tersebut.

Pada umumnya orang akan menganggap struktur sama dengan desain organisasi. Sesungguhnya desain organisasi merupakan proses perkembangan hubungan dan penciptaan struktur untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi struktur merupakan hasil dari proses desain. Proses desain merupakan suatu kegiatan yang bersifat kontinu dan dirancang oleh manajer. Apapun bentuk atau hasil dari proses desain tersebut, para perancang desain organisasi harus merancang sebuah

organisasi yang dapat membuat organisasi tersebut tetap bertahan hidup. Selain itu pemilihan desain organisasi tersebut akan menentukan besar kecilnya organisasi. Setiap ukuran organisasi akan memberikan keuntungan masing-masing, namun diharapkan tercapainya tujuan organisasi dan juga eksistensi dari organisasi.

A. BAGIAN DASAR ORGANISASI

Henry Mintzberg mengatakan bahwa ada 5 bagian dasar organisasi yaitu :

1. *The Operating Core*. Yang termasuk disini adalah para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi barang dan jasa
2. *The Strategic Apex*. Yang termasuk di dalam bagian ini adalah manajer tingkat puncak (top management)
3. *The Middle Line*. Yang termasuk di dalam bagian ini adalah para manajer yang menjembatani manajer tingkat atas dengan bagian operasional
4. *The Technostructure*. Yang termasuk dalam bagian ini adalah mereka yang disertai tugas untuk menganalisa dan bertanggung jawab terhadap bentuk standarisasi dalam organisasi.
5. *The Support Staff*. Yang termasuk disini adalah orang-orang yang memberi jasa pendukung tidak langsung terhadap organisasi (orang-orang yang mengisi unit staff)

B. MACAM-MACAM DESAIN ORGANISASI

Secara garis besar terdapat 5 macam desain organisasi. Yaitu struktur sederhana, birokrasi mesin, birokrasi profesional, struktur divisional, dan adhocracy.

- Desain organisasi yang berupa struktur sederhana didominasi oleh strategic apex dan memiliki tingkat sentralisasi yang sangat tinggi dalam melakukan kontrol. Struktur sederhana bersifat simpel tetapi terbatas penggunaannya, yakni pada perusahaan yang kecil ukurannya. Desain organisasi ini memiliki kelemahan tidak dapat digunakan dalam organisasi yang kompleks, paling beresiko karena kepemimpinan tersentralisasi, tergantung pada satu orang saja.
- Desain organisasi berupa birokrasi mesin didominasi oleh para technostructure dan kontrol yang dilakukan melalui standarisasi. Struktur tipe ini mampu menampilkan aktivitas yang berstandarisasi dengan tindakan yang sangat efisien. Struktur tipe ini efektif digunakan pada perusahaan yang menggunakan teknologi mesin dalam melaksanakan kegiatannya, sehingga mudah distandarisasi, lingkungannya simpel dan stabil, serta dapat digunakan pada perusahaan besar.
- Desain organisasi berupa birokrasi profesional memiliki konsep kunci, yaitu mengkombinasikan standarisasi dan desentralisasi. Operating core

mendominasi desain organisasi ini karena mereka memiliki keahlian kritis yang diperlukan organisasi, dan mereka memiliki otonomi untuk menerapkan keahlian mereka, sehingga konsep kunci desain ini dapat terlaksana. Kelebihan struktur ini dapat menampilkan tugas secara terspesialisasi dan efisien secara bersama. Struktur ini biasanya dipakai pada organisasi besar dengan lingkungan yang kompleks dan stabil, menggunakan teknologi rutin, yang berinternalisasi melalui profesionalisme.

- Desain organisasi yang berupa struktur divisional yang didominasi oleh manajer tingkat menengah. Struktur ini terdiri dari kesatuan yang terdiri dari unit-unit yang memiliki otonomi tinggi dan masing-masing unit birokrasi mesin dan dikoordinasi oleh masing-masing kepada divisi (manajer tingkat menengah). Kepala divisi bertanggung jawab terhadap produk dan jasa secara penuh. Tipe ini cocok digunakan dalam organisasi yang melaksanakan diversifikasi produk dan jasa secara penuh. Tipe ini cocok digunakan dalam organisasi yang melaksanakan diversifikasi produk dan pasar yang beraneka ragam. Lingkungan yang cocok untuk struktur jenis ini adalah lingkungan yang simpel dan stabil.
- Desain organisasi adhocracy bersifat sangat fleksibel, standarisasinya rendah, dan sangat terdesentralisasi. Hierarkinya rendah tetapi

departementalisasinya sangat tinggi. Struktur jenis ini hampir sama dengan birokrasi-birokrasi profesional, karena keduanya memperkejakan orang-orang profesional. Struktur ini menggunakan teknologi non-rutin, cocok untuk organisasi dengan lingkungan yang sering berubah dan memiliki resiko yang tinggi. Kekuasaan pada struktur ini tidak berdasarkan posisi seseorang, tetapi berdasarkan keahlian yang dimiliki.

Dari macam-macam desain organisasi diatas nampak bahwa struktur organisasi berdasarkan ukurannya terbagi dalam 2 kelompok yaitu :

- Organisasi kecil : Struktur organisasi sederhana/ tradisional, dimana banyak terdapat banyak kelemahan yang dapat mengancam eksistensi organisasi dan keberhasilan dalam mencapai tujuan.
- Organisasi besar : Disebut juga birokrasi ataupun organisasi modern yang ideal penggunaannya dalam desain organisasi.

C. STRUKTUR ORGANISASI SEDERHANA DAN STRUKTUR ORGANISASI MODERN

Interaksi antara berbagai organisasi di dalam masyarakat manapun pada hakekatnya tidak pernah diatur eksklusif menurut satu pola saja. Hal ini disebabkan karena kebutuhan masyarakat selalu beraneka ragam sehingga di dalam masyarakat semua interaksi organisasi tidak mungkin di padukan menurut satu pola,

karena masing-masing masyarakat memiliki ciri atau perbedaan sendiri dalam mengkombinasikan berbagai tujuan yang ingin dicapainya.

Di dalam masyarakat pada kenyataannya terdapat berbagai bentuk organisasi diantaranya organisasi yang berstruktur sederhana / kecil dan ada juga organisasi yang besar / modern (biasanya berbentuk birokrasi).

Pada bentuk organisasi tradisional / kecil biasanya tidak terdapat pembagian kerja yang sistematis, spesialisasi, standarisasi, maupun stabilitas. Kegiatan organisasi di dalam unit sosial tradisional seringkali tidak cukup kebal terhadap faktor pertimbangan yang tidak relevan, stratifikasi, maupun ikatan kekeluargaan sehingga akibat.

D. KEUNGGULAN STRUKTUR ORGANISASI BESAR (BIROKRASI)

Birokrasi adalah jenis struktur organisasi yang paling banyak digunakan dimuka bumi ini.

Pendapat awal tentang birokrasi dicetuskan oleh max weber ini mempunyai ideal rypenya yang terkenal. Model birokrasi dari max weber ini mempunyai 7 karakteristik, yaitu :

1. pembagian kerja. Pekerjaan dari setiap orang dipecah-pecah sampai kepekerjaan yang sederhana, rutin dan ditetapkan dengan jelas. Hal ini berbeda dengan struktur organisasi kecil yang pembagian kerja tidak jelas dan seringkali satu orang menjalankan beberapa fungsi sekaligus.

2. hierarki kewenangan yang jelas. Sebuah struktur multi tingkat yang formal, dengan posisi hierarki atau jabatan, yang memastikan bahwa setiap jabatan yang lebih rendah berada dibawah supervise dan kontrol yang lebih tinggi.
3. formalisasi yang tinggi. Ketergantungan kepada peraturan dan prosedur formal untuk memastikan adanya keseragaman dan untuk mengatur perilaku pemegang pekerjaan.
4. bersifat tidak pribadi (impersonal). Saksi-saksi diterapkan secara seragam dan tanpa perasaan pribadi. Hal ini untuk menghindari keterlibatan individual dan preferensi pribadi para anggota.
5. pengambilan keputusan mengenai penempatan pegawai yang didasarkan atas kemampuan. Keputusan tentang seleksi dan promosi didasarkan atas kualifikasi teknis, kemampuan dan prestasi calon.
6. jejak karier bagi para pegawai. Para anggota diharapkan mengejar karier dalam organisasi. Sebagai imbalan atas komitmen terhadap karier tersebut, pada pegawai akan mempunyai masa jabatan.
7. kehidupan organisasi yang dipisahkan dengan jelas dari kehidupan pribadi. Kebutuhan dan minat pribadi dipisahkan sepenuhnya agar keduanya tidak mencampuri sikap impersonal pada aktivitas organisasi yang bersifat rasional.

Suatu organisasi dibentuk dapat menjadi unit social yang paling efektif dan efisien. Dimana organisasi yang diharapkan adalah organisasi yang efektif dan efisien dalam memenuhi tujuan dari organisasi tersebut.

Sebagaimana diketahui bahwa dalam masyarakat modern, semakin banyak organisasi yang terdiri dari jenis organisasi yang besar. Mereka merasa perlu menciptakan lebih banyak lagi sarana untuk mengatur interaksi ekonomi maupun non ekonomi di dalam berbagai organisasi sehingga akan tercapai kepuasan, efektivitas dan mempererat hubungan antara organisasi tersebut.

Sedangkan jika organisasi itu masih bersifat tradisional / sederhana (berstruktur kecil) maka hampir semua fungsi organisasinya akan dilaksanakan oleh keluarga yang sudah berkembang atau yang dipimpin kepala keluarga. Struktur Tradisional ini walaupun bersifat simpel tetapi terbatas penggunaannya pada perusahaan yang kecil ukurannya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi yang kecil itu tidak selamanya baik. Artinya kecil itu indah hanya sebuah mitos.

Latihan

1. Jelaskan elemen penting dalam menciptakan struktur organisasi
2. Jelaskan keunggulan struktur organisasi besar

BUDAYA

Pengertian Budaya

Apa yang dilakukan oleh suatu Budaya?

Kita telah membahas dampak-dampak budaya organisasi terhadap perilaku. Kita juga telah membahas secara terinci bahwa suatu budaya yang kuat akan mengurangi keluar masuknya tenaga kerja. Di dalam bagian ini, kita akan membahas dengan teliti fungsi-fungsi kinerja budaya dan menilai apakah budaya tersebut dapat diandalkan bagi suatu organisasi.

Fungsi-fungsi Budaya

Budaya memiliki beberapa fungsi didalam suatu organisasi. Pertama, budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu; yaitu, budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Kedua, budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu. Keempat, budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan. Terakhir, budaya

bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan. Fungsi terakhir ini menjadi permasalahan khusus bagi kita. Kutipan berikut menjelaskan bahwa budaya memegang peranan penting :

Budaya berdasarkan defenisinya, sukar dipahami, tidak dapat dijelaskan dengan jelas dan implisit, dan hanya merupakan suatu perkiraan. Tetapi setiap organisasi mengembangkan rangkaian inti asumsi, pemahaman dan peraturan implisit yang mengatur sikap sehari-hari di lingkungan pekerjaan..... Sebelum pendaatang-pendatang baru dapat mempelajari peraturan tersebut, mereka masih belum dianggap sebagai anggota penuh organisasi. Pelanggaran peraturan oleh eksekutif tingkat tinggi atau oleh karyawan-karyawan utama akan menimbulkan ketidaksetujuan dan denda yang kuat. Kepatuhan terhadap peraturan tersebut menjadi dasar utama bagi pemberian penghargaan dan promosi kenaikan.

Sebagaimana akan kita lihat nanti didalam bab ini, siapa yang akan ditawarkan pekerjaan, siapa yang akan dinilai memiliki kinerja tinggi, dan siapa yang mendapatkan promosi, semuanya sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara individu dengan organisasi, yaitu apakah sikap dan perilaku pelamar atau karyawan sesuai dengan budaya organisasi. Bukan merupakan suatu kebetulan bahwa karyawan Disneyland dan Disney World tampil menarik secara universal, bersih dan sehat, disertai dengan senyuman yang lebar. Kondisi tersebut merupakan kesan yang ingin dicari oleh Disney. Perusahaan tersebut memilih karyawan-karyawan yang mampu menjaga kesan perusahaan. Baik norma-norma yang tidak resmi ataupun peraturan dan ketentuan yang resmi, kedua-duanya harus

dapat memastikan bahwa karyawan-karyawan Disney, bila telah berada di tempat kerja, akan bertindak seragam dan dalam cara-cara yang sudah ditentukan.

Budaya sebagai Suatu Kewajiban

Kita memperlakukan budaya dalam cara-cara yang tidak menghakimi. Kita tidak mengatakan baik atau buruk, tetapi budaya itu memang ada. Banyak fungsi-fungsinya, sebagaimana telah disebutkan, berguna bagi organisasi dan karyawan. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan. Keadaan ini jelas sekali akan menguntungkan sebuah organisasi. Dari sudut pandang karyawan, budaya menjadi bermanfaat karena budaya tersebut mengurangi keambiguan. Budaya menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa-apa saja yang bernilai penting. Tetapi kita jangan mengabaikan aspek-aspek potensial yang akan merusak fungsi budaya, terutama suatu budaya yang kuat.

Budaya merupakan suatu kecenderungan pada saat nilai-nilai bersama tidak selaras dengan efektivitas organisasi untuk waktu-waktu selanjutnya. Situasi ini kebanyakan terjadi bila lingkungan organisasi bersifat dinamis. Bila lingkungan tersebut berubah dengan cepat, kemungkinan besar budaya organisasi yang ada sekarang tidak lagi sesuai. Konsistensi terhadap perilaku merupakan aset bagi suatu organisasi yang berada di dalam lingkungan yang stabil. Tetapi konsistensi

tersebut mungkin saja akan memberatkan organisasi dan menghalangi kemampuan organisasi tersebut dalam merespons perubahan-perubahan didalam lingkungan.

Menciptakan dan Mempertahankan Budaya

Suatu budaya organisasi tidak muncul begitu saja. Bila sudah terbentuk mantap, budaya tidak akan menghilang begitu saja. Kekuatan apa yang mempengaruhi pembentukan suatu budaya ? Apa yang akan mengukuhkan dan mempertahankan kekuatan tersebut bila kekuatan tersebut sudah berada pada posisinya ?

Bagaimana suatu Budaya Berawal

Kebiasaan, tradisi dan cara-cara umum dalam mengerjakan sesuatu yang sudah ada dalam suatu organisasi berkaitan erat dengan apa yang telah dilakukan sebelumnya dan dengan tingkat keberhasilan organisasi tersebut dengan upaya-upayanya. Dengan demikian, sumber utama budaya organisasi adalah para pendirinya.

Para pendiri suatu organisasi secara tradisional memiliki pengaruh yang dominan dalam membentuk budaya awal. Mereka memiliki visi bagaimana wujud organisasi tersebut. Mereka tidak dibatasi oleh kebiasaan-kebiasaan dalam mengerjakan sesuatu atau oleh ideologi-ideologi sebelumnya. Pemberian karakter terhadap organisasi-organisasi baru, dengan ruang lingkup yang masih kecil, mempermudah para pendiri dalam menerapkan visinya pada keseluruhan anggota organisasi. Dikarenakan para pendiri tersebut memiliki ide yang masih asli,

mereka biasanya juga memiliki bias tentang cara bagaimana ide-ide tersebut bisa terpenuhi. Budaya organisasi dihasilkan dari interaksi antara bias dan asumsi para pendiri dengan apa yang dipelajari selanjutnya oleh anggota awal organisasi, dari pengalaman mereka sendiri.

Henry Ford di Ford Motor Company, Thomas Watson di IBM, J. Edgar Hoover di FBI, ChungJu Yung di Hyundi, Walt Disney di Walt Disney Company, Sam Walton di Wal-Mart, dan David Packard di Hewlett-Packard, merupakan sedikit contoh yang nyata dari individu-individu yang memiliki pengaruh luas dalam membentuk budaya organisasi mereka. Sebagai contoh, pandangan Watson terhadap penelitian dan pengembangan, inovasi produk, pakaian karyawan, dan kebijakan kompensasi, kesemuanya masih mempengaruhi praktik-praktik yang dilakukan di IBM, walaupun dia telah meninggal dunia di tahun 1956. Walt Disney Company masih memfokuskan kepada visi orisinal Walt Disney sebagai sebuah perusahaan yang menciptakan hiburan fantasi. Wal-Mart memiliki komitmen terhadap kecermatan, kesederhanaan, dan nilai-nilai yang tertuang langsung dari Sam Walton.

Menjaga suatu Budaya Tetap Hidup

Bila suatu budaya sudah berlaku, praktik-praktik di dalam organisasi berfungsi untuk menjaga budaya tersebut dengan cara mengekspos karyawan agar memiliki pengalaman yang serupa. Sebagai contoh, banyak praktik-praktik sumber daya

manusia suatu organisasi yang mengukuhkan kembali budaya mereka. Proses seleksi, kriteria evaluasi kinerja, praktik-praktik pemberian penghargaan, kegiatan-kegiatan pelatihan dan peningkatan karier, dan prosedur promosi, kesemuanya harus dapat memastikan bahwa pekerja yang dipilih sesuai dengan budaya tersebut, penghargaan diberikan kepada siapa-siapa yang mendukung budaya tersebut, dan hukuman (bahkan pemecatan) diberikan kepada mereka yang menentang budaya tersebut. Tiga kekuatan memainkan suatu peran penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu praktik-praktik seleksi, tindakan-tindakan manajemen, dan metode sosialisasi. Mari kita lihat lebih dekat masing-masing kekuatan tersebut.

Seleksi. Tujuan yang jelas dari proses seleksi adalah untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang memiliki wawasan, keterampilan dan kemampuan dalam melakukan pekerjaan untuk keberhasilan perusahaan. Tetapi biasanya, akan terdapat lebih dari seorang kandidat yang dapat memenuhi persyaratan dari pekerjaan yang ditawarkan. Keputusan akhir mengenai siapa yang akan dipekerjakan sangat dipengaruhi oleh penilaian pembuat keputusan, yaitu seberapa bagus kandidat-kandidat tersebut memiliki kesesuaian dengan organisasi. Naif bila aspek subjektif ini diabaikan dalam keputusan untuk mempekerjakan calon karyawan. Usaha untuk memastikan kesesuaian, baik sengaja ataupun tidak sengaja, menghasilkan pengangkatan karyawan-karyawan baru yang memiliki

nilai-nilai bersama (orang-orang yang konsisten dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi) atau paling tidak memiliki porsi yang cukup baik dari nilai-nilai tersebut. Proses seleksi ini juga memberi informasi kepada calon pekerja tentang organisasi itu sendiri. Calon pekerja yang memiliki konflik antara nilai-nilai yang mereka miliki dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dapat memilih untuk keluar dari proses pelamaran pekerjaan. Penyeleksian, dengan begitu, menjadi semacam jalan dengan dua jalur yang memberi kesempatan bagi pihak yang mempekerjakan dan pihak yang melamar pekerjaan untuk membatalkan ikatan perkawinan jika terdapat ketidaksesuaian. Dalam hal ini, proses seleksi menjaga suatu budaya organisasi dengan cara membuang individu-individu yang mungkin saja menyerang atau menyepelkan budaya organisasi tersebut.

Calon-calon pekerja untuk posisi yang baru masuk didalam manajemen Procter & Gamble (P&G) mengalami proses pelamaran dan penyaringan yang rumit. Pewawancara mereka merupakan kader-kader yang dipilih dan dilatih secara ekstensif melalui program pendidikan, rekaman video, film, wawancara praktis, dan pelatihan peran, yang kesemuanya adalah untuk mengidentifikasi calon-calon karyawan yang benar-benar sesuai dengan P&G. Para pelamar diwawancarai secara mendalam mengenai kualitas kemampuan mereka untuk “melakukan pekerjaan yang baik dengan volume tinggi”, “mengidentifikasi dan memahami permasalahan”, dan “mencapai kesimpulan yang substansial dan

beralasan tepat secara menyeluruh menuju kepada tindakan.” P&G menghargai rasionalitas dan mencari calon-calon karyawan yang berfikir secara rasional. Pelamar-pelamar dari universitas melakukan dua kali wawancara dan sebuah tes pengetahuan umum di kampus sebelum diterbangkan menuju Cincinnati untuk tiga kali wawancara tatap muka dan sekali wawancara kelompok. Setiap pertemuan adalah untuk mencari bukti-bukti yang menguatkan sikap bahwa keyakinan perusahaan sangat berhubungan dengan “nilai-nilai yang memicu menuju keberhasilan di P&G.

Para pelamar kerja di Compaq Computer dipilih dengan seksama agar sesuai dengan budaya tim kerja perusahaan tersebut. Sebagaimana dinyatakan oleh seorang eksekutif perusahaan tersebut, “Kita bisa mendapatkan banyak orang yang memiliki kemampuan Permasalahan nomor satu adalah, apakah mereka bisa cocok dengan cara kita mengelola usaha ?” Di Compaq, cara tersebut menjadikan mereka mampu mendapatkan calon-calon karyawan yang bisa dengan mudah menyesuaikan diri dan merasa betah dengan gaya manajemen konsensus perusahaan. Proses wawancara eksekutif Compaq meningkatkan kecenderungan bahwa individu dengan ego besar akan tersaring keluar; tidak aneh bagi seorang calon karyawan baru untuk diwawancarai oleh 15 orang yang mewakili semua departemen perusahaan tersebut dan beraasl dari berbagai tingkat senioritas.

Manajemen Puncak.

Tindakan manajemen puncak juga memiliki dampak utama terhadap budaya organisasi. Para eksekutif membentuk norma-norma penyaring yang menyeluruh didalam organisasi melalui apa yang mereka katakan dan lakukan, apakah pengambilan resiko lebih dikehendaki, seberapa banyak keleluasaan yang harus diberikan manajer kepada bawahannya, seragam apa yang dipakai, tindakan apa yang harus dilakukan untuk kenaikan gaji, promosi dan penghargaan-penghargaan lainnya, dan lain sebagainya.

Sebagai contoh, kita akan melihat Xerox Corp. Eksekutif kepala perusahaan tersebut dari tahun 1961 hingga 1968 adalah Joseph C. Wilson. Sebagai seseorang yang agresif dan memiliki jiwa wirausaha, dia memimpin kemajuan besar bagi Xerox dengan basis produksi mesin fotokopi jenis 914, sebagai salah satu produk yang berhasil di Amerika. Dibawah kepemimpinan Wilson, Xerox mendapatkan lingkungan usaha yang memiliki budaya informal, bersahabat, inovatif, tegas dan berani mengambil resiko. Pengganti Wilson sebagai CEO adalah C. Peter McColough, seorang MBA dari Harvard dengan gaya manajemen formal. Dia memberlakukan pengendalian birokrasi dan perubahan utama didalam budaya Xerox. Saat McColough turun pada tahun 1982, Xerox telah berubah, menjadi tidak menarik lagi dan bersifat formal, banyak terjadi pertikaian politik dan adu siasat, dan dipenuhi oleh manajer-manajer pengintai. Pengganti McColough adalah

David T. Kearns, yang percaya bahwa budaya yang dia warisi akan menghalangi Xerox untuk bersaing.

Untuk meningkatkan daya saing Xerox, Kearns mengelola Xerox sedemikian rupa dengan mengurangi 15.000 pekerjaan, pengambilan keputusan yang didelegasikan ke bawah, dan memfokuskan kembali budaya organisasi pada suatu tema sederhana : Tingkatkan mutu produk dan pelayanan Xerox. Dengan tindakannya ini, serta dengan kader manajerial seniornya, Kearns menyampaikan kepada setiap orang di Xerox bahwa perusahaan menilai dan menghargai kualitas dan efisiensi. Saat Kearns pensiun pada tahun 1990, Xerox masih memiliki permasalahan. Usaha mesin fotokopi telah matang dan Xerox harus mengeluarkan biaya yang besar dalam mengembangkan sistem komputerisasi. CEO berikutnya, Paul Allaire, kembali mencari upaya dalam membentuk budaya Xerox. Secara khusus, dia mengorganisir ulang kerjasama departemen pemasaran di seluruh dunia, menyatukan divisi-divisi pengembangan dan produksi produk, dan mengganti separuh tim manajemen puncak perusahaan dengan orang-orang dari luar. Allaire berusaha membentuk ulang budaya Xerox agar bisa memusatkan perhatian mereka kepada cara berfikir yang inovatif dan memenangkan kompetisi.

Sosialisasi. Bagaimanapun bagusya pelaksanaan penerimaan dan penyeleksian pegawai baru yang dilakukan suatu organisasi, karyawan-karyawan baru tidak sepenuhnya terdoktrin dengan budaya organisasi tersebut. Dikarenakan tidak

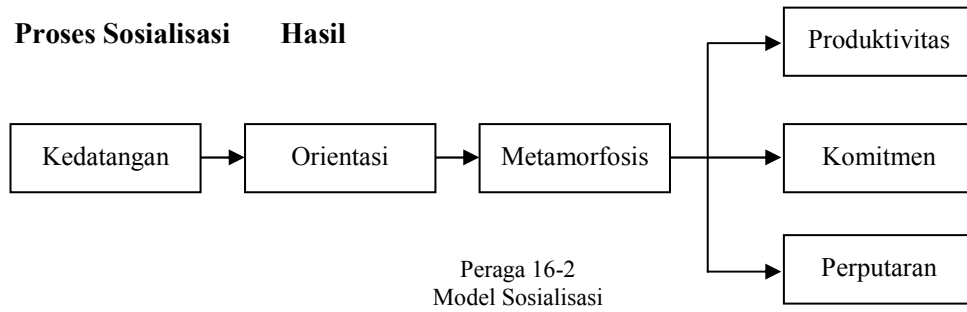
terbiasa dengan budaya organisasi tersebut, karyawan-karyawan baru memiliki kecenderungan untuk mengganggu kepercayaan dan kebiasaan yang sudah berlaku. Dengan demikian, organisasi perlu membantu karyawan-karyawan baru tersebut dalam beradaptasi dengan budaya mereka. Proses adaptasi ini disebut sosialisasi.

Semula Marinir harus dilatih di pusat pelatihan mereka, dimana mereka harus dapat menunjukkan komitmen mereka. Tentu saja, di saat pelatihan tersebut pelatih Marinir akan mendoktrin marinir-marinir baru tersebut dengan “cara-cara Marinir”. Keberhasilan setiap doktrin tergantung kepada sosialisasi yang efektif. Anggota-anggota Moonies baru harus melewati ritual “pencucian otak” untuk mengubah kesetiaan dan komitmen terhadap keluarga menjadi kesetiaan dan komitmen terhadap kelompok. Karyawan-karyawan baru Disneyland menghabiskan dua hari pertama mereka untuk melihat pemutaran film dan mendengarkan ceramah bagaimana karyawan-karyawan Disneyland dituntut untuk tampil dan berlaku.

Pada saat kita mendiskusikan sosialisasi, kita harus mengingat bahwa tahap sosialisasi yang paling penting adalah pada saat karyawan baru masuk kedalam organisasi. Tahap ini merupakan saat-saat dimana organisasi berusaha untuk membentuk karakter orang luar yang baru masuk menjadi karyawan-karyawan dengan cara “penempatan diri yang baik”. Karyawan-karyawan yang gagal

mempelajari perilaku peran yang penting akan beresiko dicap tidak dapat bekerja sama, atau dianggap sebagai pemberontak dan, akhirnya diberhentikan. Tetapi organisasi akan mensosialisasikan setiap karyawan, walaupun tidak secara rinci, melalui karier mereka didalam organisasi. Proses yang berkelanjutan ini, selanjutnya akan memberi kontribusi dalam mempertahankan budaya organisasi tersebut.

Sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri dari tiga tahap : kedatangan, orientasi dan metamorfosis. Tahap pertama mengarah pada semua pembelajaran yang dilakukan sebelum karyawan baru bergabung dengan organisasi. Pada tahap kedua, karyawan baru berusaha mencari seperti apa organisasi tersebut dan membandingkan keadaan yang diharapkan dengan realita yang mungkin saja berbeda. Pada tahap ketiga, muncul dan berlaku perubahan yang relatif bertahan lama. Karyawan-karyawan baru menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan yang mereka lakukan, berhasil melakukan peran mereka yang baru, dan mampu melakukan penyesuaian terhadap nilai dan norma yang berlaku didalam kelompok. Proses dengan tiga tahap ini berpengaruh pada produktivitas kerja dan komitmen karyawan baru terhadap tujuan organisasi, dan keputusan mereka untuk tetap bergabung dengan organisasi. Peraga 16-2 memperlihatkan proses tersebut.



Tahap kedatangan terjadi sebelum karyawan tersebut bergabung dengan organisasi, dan mereka datang dengan serangkaian nilai-nilai, sikap dan tuntutan yang sudah ada. Keadaan mereka ini mencakup pekerjaan yang harus dilakukan dan organisasi itu sendiri. Sebagai contoh, pada kebanyakan pekerjaan, terutama pekerjaan profesional, anggota-anggota baru akan mengalami tingkat sosialisasi awal yang rendah selama pelatihan dan sekolah. Salah satu tujuan utama dari sekolah bisnis, sebagai contoh, adalah untuk mensosialisasikan siswa-siswa bisnis kedalam sikap dan perilaku yang diinginkan oleh perusahaan bisnis. Jika para eksekutif bisnis melihat karyawan-karyawan yang berhasil menghargai etika yang menguntungkan merupakan orang-orang yang setia, mau bekerja keras, ingin berhasil, dan mau menerima arahan dari atasan mereka, para eksekutif tersebut biasanya akan mempekerjakan siswa-siswa sekolah bisnis tersebut, lagi pula sekolah mereka dalam hal ini telah membentuk mereka dari awal sesuai dengan pola-pola yang diharapkan Tetapi sosialisasi saat kedatangan belum mencakup pekerjaan khusus. Proses seleksi ini sendiri digunakan oleh kebanyakan organisasi

untuk menginformasikan kepada calon karyawan tentang organisasi secara keseluruhan dan untuk memastikan kesesuaian – yaitu, mereka-mereka yang cocok akan masuk kedalam organisasi. “Tentu saja terlebih dahulu, kemampuan dari masing-masing individu dalam mempresentasikan wajah yang tepat selama proses seleksi tersebut menentukan apakah mereka dapat bergabung dengan organisasi. Selanjutnya, keberhasilan ditentukan oleh tingkat antisipasi anggota-anggota yang benar-benar ingin bergabung dan menghadapi tuntutan dan keinginan organisasi, sebagai pihak yang menyeleksi.

Proses masuk kedalam organisasi dimulai dengan tahap orientasi. Pada tahap ini, masing-masing individu menghadapi dikotomi yang mungkin terjadi antara harapan mereka sendiri, yaitu mengenai pekerjaan, rekan kerja, pimpinan dan organisasi itu sendiri secara umum, dengan realita. Jika harapan-harapan terbukti lebih atau kurang akurat, maka tahap orientasi ini hanya akan berupa penguatan persepsi yang diperoleh di masa-masa awal. Tetapi, hal ini bukan merupakan keharusan. Bila harapan dan realita berbeda, maka karyawan-karyawan baru tersebut harus menjalani sosialisasi yang akan memisahkan mereka dari asumsi sebelumnya dan mengganti asumsi tersebut dengan serangkaian asumsi lain yang diinginkan organisasi tersebut. Pada kasus yang paling eksterm, anggota-anggota baru tersebut kecewa total dengan kenyataan pekerjaan mereka, dan

selanjutnya mengundurkan diri. Seleksi yang memadai harus mengurangi secara signifikan akan kemungkinan kejadian-kejadian yang muncul pada saat-saat akhir.

Terakhir, anggota-anggota baru harus menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ditemui selama masa orientasi. Untuk melakukan ini, mereka harus melewati masa perubahan, disini kita menyebutnya tahap metamorfosis. Peraga 16-3 merupakan alternatif-alternatif yang dapat digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan metamorfosis yang diinginkan. Tetapi, apa yang dimaksud dengan metamorfosis yang sesuai dengan keinginan ? Kita dapat menyimpulkan bahwa suatu proses metamorfosis dan sosialisasi anggota-anggota yang baru masuk sudah lengkap bila mereka merasa nyaman dengan organisasi dan dengan pekerjaan mereka. Mereka sudah bisa menghayati norma-norma organisasi dan kelompok kerja mereka, dan mereka sudah mengerti dan menerima norma-norma tersebut. Anggota-anggota baru merasa diterima oleh rekan-rekan kerja mereka sebagai individu-individu yang dipercaya dan berharga. Mereka memiliki rasa percaya diri bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik. Mereka memahami sistem – tidak hanya tugas mereka, tetapi juga peraturan, prosedur, dan juga praktik-praktik informal yang bisa diterima. Terakhir, mereka mengetahui bagaimana mereka akan dievaluasi, yaitu kriteria apa yang akan dipakai untuk mengukur dan menilai pekerjaan mereka. Mereka mengetahui apa yang dituntut dari mereka dan apa yang menjadi acuan bahwa suatu pekerjaan

telah dilakukan dengan baik. Seperti yang terdapat dalam Peraga 16-2, metamorfosis yang berhasil harus memiliki pengaruh yang positif terhadap produktivitas karyawan baru dan terhadap komitmen mereka kepada organisasi serta mengurangi kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi tersebut.

Formal vs Informal : Semakin kuat seorang karyawan baru dikucilkan dari aturan pekerjaan yang sudah ada, dan dibedakan sedemikian rupa untuk menunjukkan peran mereka sebagai pendatang baru, maka semakin formal sosialisasi yang akan berlangsung. Contohnya, selama program orientasi dan pelatihan tertentu. Sosialisasi formal menempatkan karyawan-karyawan baru untuk langsung terlibat didalam pekerjaan mereka, dengan sedikit atau tanpa adanya perhatian khusus.

Individu vs Kolektif : Anggota-anggota baru bisa disosialisasikan secara individu. Kebanyakan kantor-kantor profesional mensosialisasikan karyawan baru mereka dengan cara seperti ini. Anggota-anggota baru juga dapat dikelompokkan bersama dan diproses melalui serangkaian pengalaman yang serupa, sebagaimana yang berlangsung di pusat pelatihan militer.

Jadwal yang Sudah Ditentukan vs Jadwal Variabel : Jadwal kapan pendatang baru melakukan transisi dari orang luar menjadi orang dalam dapat berupa jadwal yang sudah ditentukan atau berupa jadwal yang variabel. Suatu jadwal yang sudah ditentukan menstandarkan tahap-tahap transisi, seperti prosedur

enam tahun “diangkat atau keluar”, yang biasanya diterapkan terhadap asisten-asisten dosen baru di perguruan tinggi. Jadwal variabel tidak memiliki pemberitahuan awal masa transisi mereka. Sebagai contoh, jadwal variabel ini menerapkan sistem promosi khusus, dimana seseorang tidak dilanjutkan ke tahap berikutnya sampai dia “siap”.

Tersusun vs Acak : Sosialisasi tersusun ditandai oleh pemakaian model-model peran yang melatih dan mendorong pendatang baru. Misalnya, program magang dan program penasihat pendamping. Dalam sosialisasi acak, model-model peran sengaja dihilangkan. Karyawan baru dibiarkan sendiri dengan penyelesaian yang harus mereka lakukan sendiri.

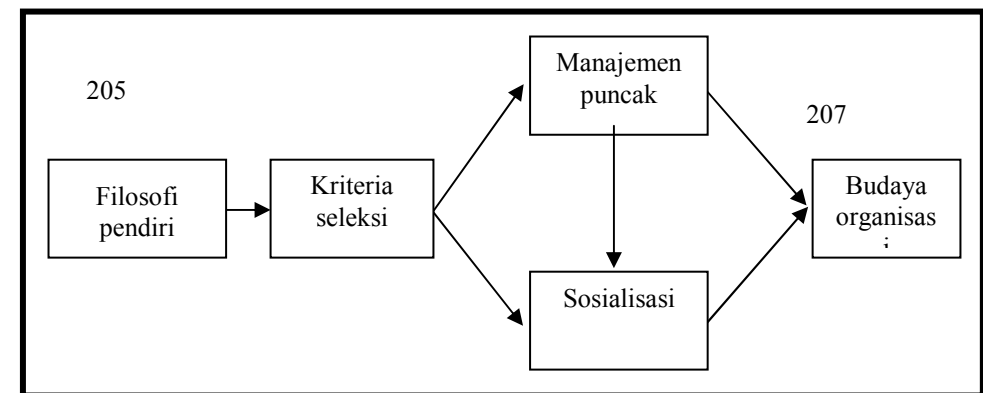
Pengakuan vs Tidak Ada : Sosialisasikan dengan adanya pengakuan bahwa mutu dan kualifikasi pendatang baru merupakan bagian penting dari keberhasilan pekerjaan, sehingga mutu dan kualifikasi tersebut ditetapkan dan didukung. Sosialisasi tanpa adanya pengakuan mencoba menghilangkan karakter-karakter tertentu karyawan baru. “Ikrar” kekeluargaan dan persaudaraan digunakan dalam sosialisasi ini, untuk membentuk mereka agar sesuai dengan peran yang diinginkan.

Peraga 16-3

Pilihan Sosialisasi bagi Anggota Baru

Kesimpulan : Bagaimana Budaya Terbentuk

Peraga 16-4 menyimpulkan bagaimana suatu budaya organisasi terbentuk dan bertahan. Budaya awal berasal dari filosofi pendiri organisasi. Hal ini selanjutnya sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam proses penerimaan karyawan baru. Tindakan-tindakan manajemen puncak membentuk iklim umum mengenai perilaku-perilaku yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima. Bagaimana cara karyawan-karyawan baru bersosialisasi akan bergantung kepada tingkat keberhasilan yang diraih dalam menyesuaikan nilai-nilai yang dianut karyawan-karyawan baru tersebut dengan nilai-nilai yang ada didalam organisasi saat dilakukan proses seleksi dan dengan keinginan manajemen berkaitan dengan metode sosialisasi.



Peraga 16 – 4
Bagaimana Cara Budaya Organisasi Terbentuk

Bagaimana Karyawan Mempelajari Budaya

Budaya ditularkan kepada karyawan dengan menggunakan beberapa bentuk, yang paling banyak digunakan adalah berupa cerita, kegiatan ritual, simbol materi, dan bahasa.

Cerita

Pada saat Henry Ford II menjabat sebagai pimpinan di Ford Motor Co., akan sukar sekali bagi seseorang untuk menemukan seorang manajer yang belum pernah mendengar cerita tentang bagaimana Ford mengingatkan para eksekutifnya bila mereka sudah terlalu arogan, yang mana pesannya adalah sebagai berikut, “Nama sayalah yang tercantum di gedung tersebut.” Pesan tersebut sangat jelas : bahwa Henry Ford II-lah yang menjalankan perusahaan tersebut.

Karyawan Nordstrom sangat mengenal cerita berikut. Cerita ini berisikan kebijakan perusahaan terhadap barang yang dikembalikan oleh pelanggan : Disaat jaringan pengecer barang khusus ini masih dalam tahap pertumbuhan, seorang pelanggan masuk dan ingin mengembalikan seperangkat ban mobil. Petugas penjualan tidak begitu yakin bagaimana menangani permasalahan ini. Disaat pelanggan tersebut dan petugas penjualan melakukan pembicaraan, Nordstrom menghampiri dan mendengarkan percakapan tersebut. Kemudian dia menyela pembicaraan tersebut, bertanya kepada si pelanggan tentang berapa jumlah uang yang telah dia bayarkan untuk ban-ban tersebut. Nordstrom kemudian menginstruksikan kepada petugas penjualan untuk mengambil kembali ban-ban tersebut dan menyerahkan uang tunai kepada si pelanggan. Setelah si pelanggan

menerima uangnya kembali dan pergi, tenaga penjualan yang kebingungan memandang pimpinannya. “Tetapi Nordstrom, kita kan tidak menjual ban!” “Saya tahu”, jawab si bos, “Tetapi kita harus melakukannya jika ingin membuat pelanggan-pelanggan kita senang. Saya melakukannya karena karena kita tidak memiliki kebijakan pengembalian tentang barang yang bisa dipertanyakan.” Nordstrom kemudian mengangkat pesawat telepon dan menghubungi seorang temannya di bidang usaha komponen mobil untuk memeriksa berapa harga ban-ban tersebut.

Cerita-cerita tersebut diatas terjadi di kebanyakan perusahaan. Cerita-cerita tersebut memuat narasi peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan pendiri organisasi, pelanggaran peraturan, keberhasilan yang dimuat dari bawah, pengurangan tenaga kerja, pemindahan karyawan, reaksi terhadap kesalahan di masa-masa lalu, dan seputar masalah-masalah yang muncul di dalam organisasi. Cerita-cerita ini menambatkan keadaan yang sekarang berdasarkan kejadian di masa lalu, dan memberi keterangan serta legitimasi untuk praktik-praktik yang sedang dilakukan.

Latihan :

1. Jelaskan pengertian budaya dan fungsi budaya
2. Bagaimana cara mempertahankan budaya agar tetap hidup

BUDAYA ORGANISASI

Setiap individu memiliki kepribadian, begitu pula dengan organisasi. Kita telah melihat bahwa masing-masing individu memiliki sifat-sifat yang tetap dan relatif tidak dapat diubah, dan keadaan tersebut dapat membantu kita dalam memperkirakan sikap dan perilaku mereka. Kita menganggap organisasi, seperti halnya orang, dapat digolongkan, sebagai contoh, kaku, ramah, hangat, inovatif atau konservatif. Sifat-sifat ini selanjutnya dapat digunakan untuk memperkirakan sikap dan perilaku individu yang ada di dalam organisasi.

Tema dari bab ini adalah terdapat suatu variabel sistem di dalam organisasi, walaupun sukar untuk ditentukan atau diuraikan dengan seksama tetapi variabel tersebut ada, dan variabel tersebut biasanya diuraikan oleh para karyawan dalam bentuk-bentuk yang umum. Kita menyebut variabel tersebut sebagai budaya organisasi. Sebagaimana budaya-budaya suku memiliki totem dan pantangan yang mengatur bagaimana masing-masing anggota suku bertindak terhadap sesama anggota suku dan terhadap orang dari luar suku, maka suatu organisasi juga memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota-anggotanya bersikap. Mengenai apa yang disebut dengan budaya organisasi, bagaimana budaya organisasi tersebut mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan, dari mana budaya

organisasi tersebut berasal, dan apakah budaya organisasi tersebut dapat diatur, kesemuanya akan dibicarakan pada halaman berikut.

Mendefenisikan Budaya Organisasi

Terdapat kesepakatan luas bahwa budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Sistem pengertian bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama, merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi. Penelitian terakhir menyatakan bahwa terdapat tujuh karakter utama, yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting suatu budaya organisasi.

1. Inovasi dan pengambilan resiko : Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail : Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap hasil : Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Orientasi terhadap individu : Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam organisasi.

5. Orientasi terhadap tim : Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
6. Agresivitas : Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar berlaku agresif dan bersaing, dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas : Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik ini berada dalam suatu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan tujuh karakter ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk perasaan saling memahami yang dimiliki anggota organisasi mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama tersebut, dan cara-cara anggota organisasi seharusnya bersikap. Peraga 16-1 memperagakan bagaimana karakteristik-karakteristik ini dapat dipadu untuk menciptakan organisasi dengan keanekaragaman yang tinggi.

Organisasi A

Organisasi ini adalah sebuah perusahaan produksi. Manajer-manajer perusahaan ini dituntut untuk sepenuhnya mendokumentasikan semua keputusan mereka, dan bagi perusahaan ini “manajer yang baik” adalah mereka yang mampu memperlihatkan data-data yang rinci untuk mendukung rekomendasi mereka.

Keputusan-keputusan kreatif yang mengundang perubahan atau resiko besar harus dihindari. Karena manajer-manajer lain berusaha untuk tidak menerapkan ide-ide yang akan menimbulkan penyimpangan dari kondisi status quo. Seorang manajer dengan tingkat yang lebih rendah sering menyebutkan suatu frase didalam perusahaan tersebut : “Jika sesuatu tidak rusak, jangan coba-coba memperbaikinya.

Karyawan di dalam perusahaan ini dituntut untuk mematuhi peraturan dan ketentuan ekstensif. Para manajer mengawasi karyawan mereka dengan seksama untuk memastikan tidak terjadi penyimpangan. Manajemen terlalu memperdulikan produktivitas yang tinggi, tanpa mengindahkan dampak-dampak yang terjadi terhadap moral atau keluar masuknya karyawan.

Kegiatan kerja dirancang dalam konteks individu. Terdapat banyak departemen dan jalur wewenang yang berbeda, dan karyawan dituntut untuk memperkecil kontak-kontak resmi dengan karyawan yang berada diluar area fungsional atau jalur perintah mereka. Evaluasi dan penghargaan kinerja ditekankan kepada upaya-upaya perseorangan, walaupun senioritas cenderung menjadi faktor utama dalam menentukan kenaikan gaji dan promosi.

Organisasi B

Organisasi ini juga merupakan sebuah perusahaan produksi. Tetapi didalam organisasi ini, pihak manajemen mendorong dan menghargai tindakan pengambilan resiko dan memanfaatkan kesempatan. Keputusan-keputusan berdasarkan pada intuisi dihargai sama besar dengan keputusan-keputusan berdasarkan hasil pemikiran rasio yang baik. Manajemen memiliki kebanggaan tersendiri dengan pengalaman mereka bereksperimen menggunakan teknologi baru dan keberhasilan mereka yang secara teratur memperkenalkan produk-produk inovatif. Manajer dan karyawan yang memiliki ide-ide bagus didorong “untuk menjalankan ide-ide mereka”, dan kegagalan dianggap sebagai “pengalaman belajar”. Perusahaan memiliki kebanggaan tersendiri dengan pergerakan pasar mereka dan menanggapi dengan cepat perubahan kebutuhan pelanggan mereka.

Terdapat sedikit peraturan dan ketentuan yang harus dipatuhi karyawan, dan pengawasan dilakukan dengan cara yang longgar karena manajemen mempercayai karyawan-karyawan mereka bekerja dengan giat dan dapat dipercaya. Manajemen sangat memperhatikan produktivitas yang tinggi, tetapi mempercayai bahwa produktivitas yang tinggi ini hanya bisa dihasilkan dengan cara memperlakukan orang-orang dengan baik. Perusahaan memiliki kebanggaan tersendiri dengan reputasi mereka menjadi tempat yang baik untuk bekerja.

Aktivitas kerja diatur didalam kegiatan tim, dan anggota-anggota tim didorong untuk berinteraksi dengan orang-orang dari berbagai fungsi dan dari berbagai tingkat jabatan. Karyawan membicarakan persaingan antar tim secara positif. Perorangan dan tim memiliki sasaran, dan bonus diberikan berdasarkan pencapaian hasil. Karyawan diberi otonomi yang layak dalam memilih sarana untuk mencapai sasaran.

Peraga 16-1 Membandingkan Budaya Organisasi

Budaya Merupakan Suatu Ketentuan yang Deskriptif

Budaya organisasi berhubungan dengan cara-cara bagaimana karyawan mematuhi tujuh karakter diatas, bukan perasaan suka atau tidak suka mereka terhadap tujuh karakter tersebut. Dengan begitu, budaya organisasi merupakan ketentuan yang deskriptif. Hal ini sangat penting, karena budaya organisasi tersebut berfungsi untuk membedakan antara konsep budaya organisasi dengan konsep kepuasan bekerja.

Penelitian terhadap budaya organisasi telah menemukan cara untuk mengukur pandangan karyawan terhadap organisasi mereka. Apakah ada tuntutan sasaran dan kinerja yang jelas ? Apakah suatu organisasi menghargai inovasi ? Apakah suatu organisasi mendorong terciptanya persaingan ?

Sebaliknya, penelitian terhadap kepuasan kerja mencari cara untuk mengukur respons terhadap lingkungan kerja. Penelitian ini berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap harapan perusahaan, praktik pemberian penghargaan, cara-cara penanganan konflik di dalam perusahaan, dan lain sebagainya. Walaupun kedua permasalahan tersebut diyakini memiliki karakteristik yang berbeda, tetapi harus kita ingat bahwa budaya organisasi bersikap deskriptif sementara kepuasan kerja bersifat evaluatif.

Apakah Organisasi-organisasi Memiliki Budaya yang Seragam ?

Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Keadaan ini terbentuk secara jelas bila kita mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem pengertian bersama. Dengan demikian, kita berharap bahwa masing-masing individu dengan latar belakang atau tingkat jabatan yang berbeda didalam organisasi akan mendeskripsikan budaya organisasi tersebut dengan cara yang sama.

Tetapi, pengakuan bahwa suatu budaya organisasi memiliki properti umum tidak berarti bahwa tidak boleh ada subbudaya didalam budaya organisasi tersebut. Kebanyakan organisasi-organisasi besar memiliki suatu budaya dominan dan sejumlah subbudaya. Suatu budaya dominan mengekspresikan nilai-nilai inti yang diberlakukan secara bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Bila kita membicarakan suatu budaya organisasi, kita akan merujuk kepada budaya

dominannya. Perujukan ini merupakan cara pandang makro yang memberi organisasi suatu kepribadian tersendiri. Subbudaya cenderung berkembang didalam organisasi-organisasi besar untuk merefleksikan permasalahan-permasalahan, situasi dan pengalaman-pengalaman umum yang dihadapi oleh karyawan. Subbudaya ini cenderung muncul berdasarkan bentuk departemen dan pemisahan geografi. Sebagai contoh, departemen pembelian dapat memiliki bagian budaya yang hanya dimiliki secara bersama oleh anggota-anggota departemen tersebut. Dengan begitu, akan tercakup nilai-nilai inti budaya dominan ditambah dengan nilai-nilai tambahan yang hanya dimiliki oleh anggota organisasi dari departemen pembelian tersebut. Sama halnya, suatu kantor atau unit organisasi yang terpisah secara fisik dari pusat operasi utama organisasi mungkin memiliki kepribadian yang berbeda. Selanjutnya, nilai-nilai inti tersebut penting untuk dipertahankan, tetapi harus dimodifikasi untuk merefleksikan situasi yang berbeda dari unit yang terpisah tersebut.

Jika suatu organisasi tidak memiliki budaya dominan dan hanya berdiri dari sejumlah subbudaya, maka nilai budaya organisasi sebagai suatu variabel yang berdiri sendiri akan terlihat sangat kecil. Mengapa ? Karena tidak akan ada interpretasi seragam terhadap apa yang menjadi sikap yang layak ataupun yang tidak layak. Keseragaman tersebut merupakan aspek pemahaman bersama

terhadap budaya, dan menjadikannya sebagai sarana potensial untuk memandu dan membentuk perilaku.

Budaya yang Kuat versus Budaya yang Lemah

Telah menjadi populer untuk membandingkan antara budaya yang kuat dengan budaya lemah. Alasannya, budaya yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap sikap karyawan dan lebih tertuju langsung untuk mengurangi keluar masuknya karyawan.

Suatu budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti organisasi yang dipegang kukuh dan disepakati secara luas. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, semakin kuat suatu budaya. Sejalan dengan defenisi ini, suatu budaya yang kuat jelas sekali akan memiliki pengaruh yang besar dalam sikap anggota organisasi dibandingkan dengan budaya yang lemah. Organisasi-organisasi agama, kelompok spiritual, dan perusahaan-perusahaan Jepang adalah contoh-contoh organisasi yang memiliki budaya yang sangat kuat. Pada saat David Koresh bisa menarik berlusin-lusin anggota Branch Davidian-nya di Waco, Texas, untuk mati menceburkan diri mereka di dalam kobaran api, kita dapat melihat dalam kejadian ini bahwa suatu perilaku lebih berpengaruh daripada hanya sekadar persembahan kepada pemimpin. Budaya didalam Branch Davidians memiliki tingkat kebersamaan dan intensitas yang mendorong terciptanya pengendalian perilaku

yang sangat tinggi. Tentu saja pengaruh budaya yang kuat yang serupa dengan yang memicu tragedi di Waco dapat diarahkan secara positif untuk menciptakan organisasi-organisasi yang sangat berhasil seperti Microsoft, Mary Kay Cosmetics, dan Sony.

Hasil spesifik dari suatu budaya yang kuat adalah keluar masuknya pekerja yang rendah. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggota-anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Kondisi ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Latihan

1. Jelaskan pengertian budaya organisasi ?
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan budaya kuat dan budaya lemah dalam suatu organisasi ?