

# **Mengembangkan Bahan Kuliah**

<b>8</b>	<b>Mengembangkan Bahan Pengajaran/Bahan Kuliah yang Mempunyai Nilai Kebaharuan (Setiap Produk)</b>
	<b>a. Buku Ajar (Angka Kredit: 1 Buku/Tahun = 20)</b>

**Semester Genap 2022-2023**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA (STIESIA)**  
**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT**

Jalan Menur Pumpungan 30 Surabaya 60118 ☎ (031) 594 7505, 594 7840, 591 4650 Fax. 593 2218  
Website : [www.stiesia.ac.id](http://www.stiesia.ac.id) E-mail : [stiesia@stiesia.ac.id](mailto:stiesia@stiesia.ac.id)

**SURAT KETERANGAN**

No: A.108/03/LP2M/VIII/2023

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dr. Nur Laily, M.Si.  
Jabatan : Kepala LP2M STIESIA Surabaya

Menyatakan bahwa:

Nama	: 1. Dr. Nur Laily, M.Si.	NIDN 0714126203
	2. In'am Widiarma, B.B.A., M.B.A	NIDN 0719038103
	3. Juwita Sari, S.M., M.S.M.	NIDN 0709109203
	4. Dr. Dewi Urip Wahyuni, S.Pd., S.E., M.Pd., M.M.	NIDN 0717057305
	5. Widhi Ariestianti Rochdianingrum, S.E., M.M.	NIDN 0720038901

Judul Buku : Perilaku Keorganisasian

Status : **TELAH DITERIMA** dan dinyatakan terbit.

Penerbit : EUREKA MEDIA AKSARA, JULI 2023

ISBN : 978-623-151-272-7

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk digunakan dengan penuh tanggung jawab.

Surabaya, 8 Agustus 2023

Kepala LP2M



Dr. Nur Laily, M.Si



**Editor:**

Debi Eka Putri, S.E., M.M.

# Perilaku Keorganisasian

Luhglatno | Tri Yuni Hendrowati | Nur Laily | In'am Widiarma | Desi Kristanti  
Rina Rafлина | Agus Hendrayady | Juwita Sari | Ulfa Hidayati | Dewi Urip Wahyuni  
Wirman | Ardiansyah | Nurfitriani | Widhi Ariestianti R | Sumrah | Naelati Tubastuvi  
Abdurohim

# Perilaku Keorganisasian

Perilaku organisasi mengacu pada studi tentang bagaimana individu, kelompok, dan struktur organisasi berinteraksi di dalam konteks lingkungan kerja. Ini mencakup pemahaman tentang tindakan, sikap, dan interaksi manusia di tempat kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi. Perilaku organisasi merupakan sebuah bidang ilmu yang menginvestasi pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi dengan tujuan penerapan pengetahuan demi peningkatan efektivitas organisasi.

Buku ini dihadirkan sebagai bahan referensi bagi praktisi, akademisi, terkhusus mahasiswa yang sedang mengikuti mata kuliah yang berhubungan dengan Perilaku Organisasi ataupun siapa saja yang ingin mendalami lebih jauh. Terbitnya buku ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada

Bab yang dibahas dalam buku ini meliputi:

- Bab 1 Tinjauan Umum Perilaku Organisasi
- Bab 2 Perilaku Individu dan Pengaruhnya Terhadap Organisasi
- Bab 3 Struktur dan Desain Organisasi
- Bab 4 Sikap dan Kepuasan Kerja
- Bab 5 Kecerdasan Emosional
- Bab 6 Motivasi
- Bab 7 Komunikasi dalam Organisasi
- Bab 8 Komitmen Organisasi
- Bab 9 Organizational Citizenship Behavior (OCB)
- Bab 10 Innovative Work Behavior (Perilaku Kinerja Inovatif)
- Bab 11 Employee Empowerment
- Bab 12 Budaya Organisasi
- Bab 13 Kreativitas dan Inovasi Karyawan
- Bab 14 Konflik dan Manajemen Konflik
- Bab 15 Efektivitas Sistem Reward
- Bab 16 Manajemen Perubahan Organisasi
- Bab 17 Implementasi Tata Nilai Organisasi dalam Konsep Manajemen



☎ 0858 5343 1992  
✉ eurekaediaaksara@gmail.com  
📍 Jl. Banjaran RT.20 RW.10  
Bojongsari - Purbalingga 53362



# PERILAKU KEORGANISASIAN

Dr. Luhglatno, S.E., M.M., M.Si.

Dr. Dra. Tri Yuni Hendrowati, M.Pd.

Dr. Nur Laily, M.Si.

In'am Widiarma, B.B.A., M.B.A.

Desi Kristanti, S.E., M.M.

Rina Raflina, S. Sos., M. Ikom.

Agus Hendrayady, S. Sos., M.Si.

Juwita Sari, S.M., M.SM.

Ulfa Hidayati, S.Pd., M.M.

Dr. Dewi Urip Wahyuni, S.Pd., S.E., M.Pd., M.M.

Wirman, S.E., M.Si.

Dr. Ardiansyah., S.Kom., M.M.

Nurfitriani, M.M.

Widhi Ariestianti R., S.E., M.M.

Dr. Sumrah AP, M.Si.

Dr. Naelati Tubastuvi, S.E., M.Si.

Dr. Abdurohim, S.E., M.M.



**eureka**  
**media aksara**

PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA

## PERILAKU KEORGANISASIAN

- Penulis** : Dr. Luhglatno, S.E., M.M., M.Si.; Dr. Dra. Tri Yuni Hendrowati, M.Pd.; Dr. Nur Laily. M.Si.; In'am Widiarma, B.B.A., M.B.A.; Desi Kristanti, S.E., M.M.; Rina Raflina, S. Sos., M. Ikom.; Agus Hendrayady, S. Sos., M.Si.; Juwita Sari, S.M., M.SM.; Ulfa Hidayati, S.Pd., M.M.; Dr. Dewi Urip Wahyuni, S.Pd., S.E., M.Pd., M.M.; Wirman, S.E., M.Si.; Dr. Ardiansyah., S.Kom., M.M.; Nurfitriani, M.M.; Widhi Ariestianti R., S.E., M.M.; Dr. Sumrah AP, M.Si.; Dr. Naelati Tubastuvi, S.E., M.Si.; Dr. Abdurohim, S.E., M.M.
- Editor** : Debi Eka Putri, S.E., M.M.
- Desain Sampul** : Ardyan Arya Hayuwaskita
- Tata Letak** : Nurlita Novia Asri
- ISBN** : 978-623-151-272-7
- HKI** : EC00202362538

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, JULI 2023**  
**ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH**  
**NO. 225/JTE/2021**

### **Redaksi:**

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari  
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992  
Surel : eurekamediaaksara@gmail.com  
Cetakan Pertama : 2023

### **All right reserved**

Hak Cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.



## PRAKATA

Puji syukur kami ucapkan kehadirat ALLAH SWT, berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul *Perilaku Keorganisasian*.

Pembahasan dalam buku ini meliputi Tinjauan Umum Perilaku Organisasi, Perilaku Individu dan Pengaruhnya Terhadap Organisasi, Struktur dan Desain Organisasi, Sikap dan Kepuasan Kerja, Kecerdasan Emosional, Motivasi, Komunikasi dalam Organisasi, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Innovative Work Behavior* (Perilaku Kinerja Inovatif), *Employee Empowerment*, Budaya Organisasi, Kreativitas dan Inovasi Karyawan, Konflik dan Manajemen Konflik, Efektivitas Sistem Reward, Manajemen Perubahan Organisasi, dan Implementasi Tata Nilai Organisasi Dalam Konsep Manajemen.

Pembahasan materi dalam buku ini telah disusun secara sistematis dengan tujuan memudahkan pembaca. Buku ini dihadirkan sebagai bahan referensi bagi praktisi, akademisi, terkhusus mahasiswa yang sedang mengikuti mata kuliah yang berhubungan dengan Perilaku Organisasi ataupun siapa saja yang ingin mendalami lebih jauh. Terbitnya buku ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada para pembaca mengenai konsep dasar Perilaku Organisasi.

Penulis merasa bahwa Buku Perilaku Keorganisasian ini jauh dari sempurna, oleh karena itu segala masukan baik berupa saran maupun kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih bagi kepastakaan di Indonesia dan bermanfaat bagi kita semua.

Penulis, Juli 2023

## DAFTAR ISI

<b>PRAKATA</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>x</b>
<b>BAB 1 TINJAUAN UMUM PERILAKU ORGANISASI</b> .....	<b>1</b>
A. Pengantar .....	1
B. Ruang Lingkup Perilaku Organisasi .....	4
C. Pentingnya Pemahaman Perilaku Organisasi.....	6
D. Implikasi untuk Para Manajer.....	8
E. Disiplin Ilmu yang Berkontribusi dalam Bidang Perilaku Organisasi .....	10
F. Peluang dan Tantangan untuk Perilaku Organisasi ....	11
<b>BAB 2 PERILAKU INDIVIDU DAN PENGARUHNYA TERHADAP ORGANISASI</b> .....	<b>14</b>
A. Pendahuluan.....	14
B. Perilaku Individu .....	17
C. Faktor-Faktor yang Memberi Pengaruh Perilaku Individu.....	37
D. Kesimpulan .....	39
<b>BAB 3 STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI</b> .....	<b>41</b>
A. Pendahuluan.....	41
B. Definisi Struktur Organisasi.....	41
C. Memahami Struktur Organisasi.....	42
D. Manfaat Struktur Organisasi .....	43
E. Desain Organisasi.....	44
F. Elemen Desain Organisasi.....	46
G. Jenis Desain Dan Struktur Organisasi .....	53
H. Kesimpulan .....	60
<b>BAB 4 SIKAP DAN KEPUASAN KERJA</b> .....	<b>61</b>
A. Pendahuluan.....	61
B. Komponen Sikap .....	65
C. Teori Kepuasan Kerja.....	68
D. Manfaat Kepuasan Kerja.....	73
E. Ketidakpuasan Kerja .....	74
F. Kesimpulan .....	75

<b>BAB 5</b>	<b>KECERDASAN EMOSIONAL.....</b>	<b>77</b>
	A. Pendahuluan .....	77
	B. Pengertian Kecerdasan Emosional .....	78
	C. Komponen Kecerdasan Emosional.....	79
	D. Ciri-Ciri Orang yang Memiliki Kecerdasan Emosional Tinggi .....	80
	E. Tanda Kecerdasan Emosional yang Rendah .....	81
	F. Cara Meningkatkan Kecerdasan Emosional.....	83
	G. Tahapan-Tahapan Kecerdasan Emosi.....	85
<b>BAB 6</b>	<b>MOTIVASI.....</b>	<b>87</b>
	A. Pendahuluan .....	87
	B. Pengertian Motivasi.....	87
	C. Tujuan Motivasi Kerja .....	88
	D. Prinsip-Prinsip dalam Motivasi kerja.....	88
	E. Proses Motivasi Kerja .....	89
	F. Teknik Memotivasi Kerja .....	90
	G. Teknik Motivasi .....	90
	H. Motivasi Kerja .....	91
	I. Mengelola Motivasi Kerja .....	92
<b>BAB 7</b>	<b>KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....</b>	<b>95</b>
	A. Pendahuluan .....	95
	B. Konsep Dasar Komunikasi.....	95
	C. Pengertian Konseptual Komunikasi dalam Organisasi.....	97
	D. Proses Komunikasi dalam Organisasi.....	99
	E. Komunikasi Sebagai Kebutuhan Organisasi .....	109
	F. Kesimpulan.....	111
<b>BAB 8</b>	<b>KOMITMEN ORGANISASI .....</b>	<b>114</b>
	A. Pendahuluan .....	114
	B. Definisi & Konsep Komitmen Organisasi.....	115
	C. Teori Komitmen Organisasi.....	118
	D. Faktor-Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	120
	E. Dimensi Komitmen Organisasi.....	122
	F. Pendekatan Komitmen .....	125
	G. Typologi Komitmen Organisasi.....	129

<b>BAB 9 ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</b>	
<b>(OCB)</b> .....	<b>132</b>
A. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	132
B. Dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	134
C. Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	136
D. Dampak Negative <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	140
<b>BAB 10 INNOVATIVE WORK BEHAVIOR (PERILAKU KINERJA INOVATIF)</b> .....	<b>142</b>
A. Pendahuluan.....	142
B. Konsep <i>Innovative Work Behaviour</i> .....	143
C. Alur Proses Terbentuknya Perilaku Kerja Inovative..	144
D. Perilaku Kinerja Individu dan Kelompok .....	149
E. Motivasi dan Perilaku Kerja Inovative .....	152
F. Budaya Kerja dan Perilaku Kerja Inovative .....	153
G. Organisasi Pembelajaran dan Perilaku Kinerja Inovative.....	155
H. Perencanaan Strategis dan Menjabarkan Visi dan Misi Organisasi .....	156
I. Kepemimpinan dan Perilaku Kerja Inovative .....	157
J. Hubungan Perubahan dan Perilaku Kinerja Inovative.....	159
K. Keterlibatan dan Partisipasi Pekerja Inovative .....	160
L. Konflik dan Perilaku Kerja Inovative .....	162
M. Implikasi Perilaku Kerja Inovative Terhadap Organisasi .....	163
N. Kesimpulan .....	164
<b>BAB 11 EMPLOYEE EMPOWERMENT</b> .....	<b>165</b>
A. Pendahuluan.....	165
B. Pengertian Pemberdayaan Karyawan .....	166
C. Faktor Penghambat Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan.....	168
D. Implementasi Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan.....	169
E. Kesimpulan .....	172

<b>BAB 12 BUDAYA ORGANISASI.....</b>	<b>173</b>
A. Pendahuluan .....	173
B. Definisi Budaya Organisasi.....	174
C. Fungsi Budaya Organisasi .....	175
D. Karakteristik Budaya Organisasi.....	176
E. Indikator Budaya Organisasi .....	178
F. Tipe-Tipe Budaya Organisasi .....	180
G. Bagaimana Budaya Organisasi Terbentuk.....	182
H. Bagaimana Para Pekerja Mempelajari Budaya.....	183
I. Menciptakan Budaya Organisasi yang Positif.....	186
<b>BAB 13 KREATIVITAS DAN INOVASI KARYAWAN .....</b>	<b>188</b>
A. Pendahuluan .....	188
B. Pengertian Kreativitas dan Inovasi .....	189
C. Peran Kreativitas dan Inovasi dalam Pengembangan Organisasi.....	194
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kreativitas dan Inovasi.....	198
E. Karakteristik Kreativitas dan Inovasi.....	201
F. Aspek Kreativitas.....	205
G. Fungsi dan Tujuan Inovasi.....	208
H. Jenis-jenis Inovasi.....	210
<b>BAB 14 KONFLIK DAN MANAJEMEN KONFLIK .....</b>	<b>214</b>
A. Definisi Konflik .....	214
B. Pendekatan Pemikiran Konflik .....	215
C. Proses Konflik .....	216
D. Teknik Penyelesaian Konflik.....	219
E. Mengelola Konflik Secara Efektif .....	220
F. Mengelola Konflik dalam Organisasi.....	220
<b>BAB 15 EFEKTIVITAS SISTEM REWARD.....</b>	<b>222</b>
A. Pendahuluan .....	222
B. Efektivitas Sistem Reward.....	223
C. Desain Sistem Reward yang Efektif .....	230
D. Implementasi Sistem Reward .....	240
E. Evaluasi dan Pengembangan Sistem Reward .....	250
F. Studi Kasus.....	259
G. Kesimpulan.....	263

<b>BAB 16 MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI .....</b>	<b>266</b>
A. Pendahuluan.....	266
B. Manajemen Perubahan .....	267
C. Pentingnya Manajemen Perubahan.....	268
D. Langkah-Langkah Proses Manajemen Perubahan .....	268
E. Model Manajemen Perubahan .....	271
F. Resistensi Terhadap Perubahan.....	272
G. Mengimplementasi Perubahan .....	275
H. Kesimpulan .....	278
<b>BAB 17 IMPLEMENTASI TATA NILAI ORGANISASI DALAM KONSEP MANAJEMEN .....</b>	<b>279</b>
A. Pendahuluan.....	279
B. Penerapan Prinsip Manajemen dalam Mengkoordinasikan Kegiatan Perusahaan .....	286
C. Hubungan Tata Nilai Perusahaan dengan Implementasi Manajemen.....	289
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>294</b>
<b>TENTANG PENULIS.....</b>	<b>316</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 13. 1. Perbedaan Kreativitas dan Inovasi.....	193
---	-----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1.	Proses Persepsi: Interpretasi Individu .....	27
Gambar 2. 2.	Faktor yang Punya Pengaruh Terhadap Persepsi Individu.....	29
Gambar 2. 5.	<i>Individual Differences Framework</i> .....	31
Gambar 3. 1.	Desain Organisasi.....	45
Gambar 3. 2.	Rantai Komando.....	47
Gambar 3. 3.	Rentang Kendali .....	48
Gambar 3. 4.	Struktur Organisasi Sentralisasi.....	48
Gambar 3. 5.	Struktur Organisasi Desentralisasi .....	49
Gambar 3. 6.	Struktur Organisasi Spesialisasi.....	50
Gambar 3. 7.	Struktur Organisasi Formal.....	51
Gambar 3. 8.	Struktur Organisasi Informal .....	51
Gambar 3. 9.	Departementalisasi Kaku.....	52
Gambar 3. 10.	Departementalisasi Loose.....	53
Gambar 3. 11.	Struktur dan Desain Organisasi Lini .....	54
Gambar 3. 12.	Struktur dan Desain Organisasi Fungsional.....	55
Gambar 3. 13.	Struktur dan Desain Organisasi Lini Staf.....	56
Gambar 3. 14.	Struktur Organisasi Divisi berdasar Produk atau Proyek .....	57
Gambar 3. 15.	Struktur Organisasi Divisi berdasar Geografi atau Wilayah .....	57
Gambar 3. 16.	Struktur Organisasi Berbasis Proyek.....	58
Gambar 3. 17.	Struktur Organisasi Matriks.....	59
Gambar 3. 18.	Struktur Organisasi Hibrid.....	60
Gambar 4. 1.	Komponen-Komponen Suatu Sikap .....	65
Gambar 4. 2.	Respons-Respons atas Ketidakpuasan .....	67
Gambar 4. 3.	Tingkat Kepuasan Kerja Rata-rata Berdasarkan Beberapa Aspek.....	72
Gambar 4. 4.	Alasan Karyawan Startup Mengundurkan Diri dari Perusahaan.....	75
Gambar 7. 1.	4 (Empat) Arah Komunikasi .....	100
Gambar 7. 2.	Dimensi Vertikal Ke Atas, dan Ke Bawah.....	103
Gambar 7. 3.	Dimensi Horisontal .....	104
Gambar 7. 4.	Dimensi Luar Organisasi .....	105



Gambar 10. 1.	Alur Proses Terbentuknya Perilaku Kerja Inovatif.....	145
Gambar 10. 2.	Alur Motivasi Dan Perilaku Kerja Inovatif.....	153
Gambar 10. 3.	Proses Perencanaan Strategis.....	157
Gambar 12. 1.	Indikator Budaya Organisasi.....	179
Gambar 12. 2.	Tipe-Tipe Budaya Organisasi.....	181
Gambar 12. 3.	Bagaimana Membentuk Budaya Organisasi.....	183
Gambar 12. 4.	Cara Mempelajari Budaya Organisasi.....	184
Gambar 13. 1.	Ilustrasi Hubungan Kreativitas dan Inovasi.....	197
Gambar 16. 1.	Model Manajemen Perubahan.....	272
Gambar 17. 1.	Budaya Perusahaan.....	280
Gambar 17. 2.	Nilai Budaya Perusahaan.....	283
Gambar 17. 3.	Transformasi Kepemimpinan.....	285
Gambar 17. 4.	Survival Budaya Perusahaan.....	287
Gambar 17. 5.	Aspek Budaya Perusahaan.....	292



## PERILAKU KEORGANISASIAN

Dr. Luhglatno, S.E., M.M., M.Si.  
Dr. Dra. Tri Yuni Hendrowati, M.Pd.  
Dr. Nur Laily. M.Si.  
In'am Widiarma, B.B.A., M.B.A.  
Desi Kristanti, S.E., M.M.  
Rina Raflina, S. Sos., M. Ikom.  
Agus Hendrayady, S. Sos., M.Si.  
Juwita Sari, S.M., M.SM.  
Ulfa Hidayati, S.Pd., M.M.  
Dr. Dewi Urip Wahyuni, S.Pd., S.E., M.Pd., M.M.  
Wirman, S.E., M.Si.  
Dr. Ardiansyah., S.Kom., M.M.  
Nurfitriani, M.M.  
Widhi Ariestianti R., S.E., M.M.  
Dr. Sumrah AP, M.Si.  
Dr. Naelati Tubastuvi, S.E., M.Si.  
Dr. Abdurohim, S.E., M.M.



# BAB

# 1

## TINJAUAN UMUM PERILAKU ORGANISASI

### A. Pengantar

Perilaku organisasi mengacu pada studi tentang bagaimana individu, kelompok, dan struktur organisasi berinteraksi di dalam konteks lingkungan kerja. Ini mencakup pemahaman tentang tindakan, sikap, dan interaksi manusia di tempat kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi. Perilaku organisasi merupakan sebuah bidang ilmu yang menginvestasi pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi dengan tujuan penerapan pengetahuan demi peningkatan efektivitas organisasi (Robbins & Judge, 2015).

Perilaku organisasi melibatkan analisis dan penelitian tentang berbagai aspek, seperti motivasi, kepemimpinan, komunikasi, pengambilan keputusan, konflik, perubahan, kerjasama tim, budaya organisasi, dan desain struktur organisasi. Tujuan utama dari studi perilaku organisasi adalah untuk meningkatkan pemahaman tentang perilaku individu dan kelompok di tempat kerja serta mengidentifikasi cara-cara yang efektif untuk mengelola dan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam praktiknya, pemahaman perilaku organisasi membantu manajer dan pemimpin dalam mengelola karyawan dengan lebih efektif, menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, memotivasi karyawan, mengelola perubahan organisasi, membangun hubungan kolaboratif, dan mencapai tujuan organisasi secara efisien. Perilaku organisasi juga relevan

dalam konteks pengembangan karyawan, peningkatan kualitas kerja, menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan beragam, serta mempromosikan inovasi dan adaptasi dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

Perbincangan tentang perilaku organisasi mencakup berbagai topik yang membahas bagaimana individu, kelompok, dan struktur organisasi berinteraksi di dalam suatu lingkungan kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Interaksi tersebut terjadi karena individu membentuk dasar dari perilaku dalam organisasi. Tiap individu memiliki perbedaan dalam kepribadian, nilai-nilai, kebutuhan, dan motivasi yang mempengaruhi cara mereka berperilaku di tempat kerja. Selanjutnya individu bekerja dalam peran dan tanggung jawab yang ditetapkan oleh struktur organisasi. Mereka memberikan kontribusi dalam bentuk keterampilan, pengetahuan, dan usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Individu berinteraksi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan mereka. Interaksi ini meliputi komunikasi, kolaborasi, dan koordinasi dalam menjalankan tugas dan mencapai hasil yang diinginkan. Sedangkan kelompok terdiri dari individu yang bekerja bersama dalam suatu tim atau unit kerja. Mereka memiliki tujuan yang serupa atau terkait dan berbagi tanggung jawab dalam mencapai tujuan tersebut. Kelompok dapat memiliki dinamika yang kompleks, termasuk pembentukan kelompok, norma kelompok, peran yang ditetapkan, konflik, dan kerjasama. Interaksi antarindividu dalam kelompok dapat mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja individu.

Kelompok juga dapat memberikan dukungan sosial, pemecahan masalah kolektif, dan kesempatan untuk belajar dari satu sama lain. Tentang struktur organisasi mengacu pada tata letak formal dari peran, tanggung jawab, dan hubungan dalam suatu organisasi. Struktur organisasi menciptakan kerangka kerja yang mengatur aliran informasi, pengambilan keputusan, dan koordinasi kegiatan antarindividu dan kelompok. Struktur organisasi dapat berbentuk hierarki dengan tingkatan manajemen yang jelas, atau dapat bersifat lebih fleksibel dalam

organisasi yang lebih terdesentralisasi. Interaksi individu dan kelompok dalam struktur organisasi melibatkan komunikasi vertikal (seperti antara atasan dan bawahan) dan komunikasi horizontal (seperti antara anggota tim atau departemen yang berbeda). Dalam lingkungan kerja, individu berinteraksi dengan sesama individu dan kelompok dalam konteks struktur organisasi yang ada. Interaksi ini mempengaruhi bagaimana pekerjaan dilakukan, hubungan kerja terbentuk, keputusan diambil, dan tujuan organisasi dicapai. Perilaku individu dan kelompok di dalam struktur organisasi dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi, nilai-nilai yang dianut, dan sistem insentif yang ada di tempat kerja.

Berikut adalah beberapa topik materi yang dapat menjadi dasar untuk pembahasan tentang perilaku organisasi:

1. Teori Organisasi: Mempelajari tentang pemahaman prinsip-prinsip dasar yang mendasari perilaku organisasi. Ini mencakup konsep-konsep seperti struktur organisasi, proses pengambilan keputusan, budaya organisasi, dan perubahan organisasi.
2. Motivasi: Menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi individu di tempat kerja. Ini meliputi teori-teori motivasi seperti Hierarki Kebutuhan Maslow, Teori Harapan, dan Teori Penguatan.
3. Komunikasi: Pentingnya komunikasi yang efektif di dalam organisasi. Ini meliputi proses komunikasi, saluran komunikasi, dan pengaruh komunikasi terhadap hubungan kerja dan kinerja organisasi.
4. Kepemimpinan: Fokus pada peran pemimpin dalam organisasi dan gaya kepemimpinan yang efektif. Ini mencakup teori-teori kepemimpinan seperti kepemimpinan transaksional dan transformasional, serta keterampilan kepemimpinan yang diperlukan.
5. Kelompok dan Tim Kerja: Mempelajari dinamika kelompok dan tim kerja, termasuk pembentukan kelompok, pengambilan keputusan kelompok, konflik, dan Kerjasama.

6. Kepuasan Kerja dan Keterlibatan: Menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Ini meliputi faktor-faktor seperti lingkungan kerja, pengakuan, keseimbangan kerja-kehidupan pribadi, dan peran kepemimpinan.
7. Perubahan Organisasi: Menyelidiki perubahan organisasi dan bagaimana individu dan kelompok beradaptasi terhadap perubahan tersebut. Ini mencakup manajemen perubahan, resistensi terhadap perubahan, dan inovasi organisasi.
8. Etika Organisasi: Pemahaman tentang etika dalam konteks organisasi, termasuk norma-norma dan nilai-nilai yang memandu perilaku etis di tempat kerja.
9. Kepemimpinan Dalam Diversitas: Menyelidiki pentingnya kepemimpinan yang mampu mengelola dan memanfaatkan keberagaman dalam organisasi. Ini meliputi aspek-aspek seperti inklusi, keadilan, dan manajemen konflik.
10. Stres dan Kesejahteraan di Tempat Kerja: Menyelidiki faktor-faktor yang menyebabkan stres di tempat kerja dan dampaknya terhadap kesejahteraan individu dan organisasi. Ini mencakup manajemen stres dan promosi kesejahteraan di tempat kerja.

Topik materi diatas dapat memberikan dasar yang baik untuk memahami perilaku organisasi secara umum. Namun, penting untuk diingat bahwa perilaku organisasi juga dapat bervariasi dalam konteks industri, budaya, dan lingkungan kerja tertentu, sehingga perlu dilakukan penyesuaian tergantung pada situasi yang spesifik dalam organisasi.

## **B. Ruang Lingkup Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi mencakup berbagai aspek yang melibatkan individu, kelompok, dan struktur organisasi dalam konteks lingkungan kerja. Ruang lingkup perilaku organisasi secara umum meliputi perilaku individu; perilaku kelompok; perilaku organisasi secara keseluruhan; hubungan antara

individu, kelompok, dan struktur organisasi; serta konteks organisasi.

Perilaku individu ini mencakup perilaku individu dalam organisasi, termasuk motivasi, keputusan, kreativitas, belajar dan pengembangan, sikap, kepuasan kerja, komitmen, etika, konflik, stres, dan kesejahteraan. Studi tentang perilaku individu membantu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu di tempat kerja.

Perilaku kelompok melibatkan dinamika dan interaksi antarindividu dalam kelompok atau tim kerja. Faktor-faktor seperti pembentukan kelompok, norma kelompok, komunikasi, kepemimpinan, kerjasama, konflik, pengambilan keputusan kelompok, dan efektivitas kelompok menjadi perhatian utama dalam studi perilaku kelompok.

Perilaku organisasi ini mencakup perilaku organisasi secara keseluruhan, termasuk struktur organisasi, budaya organisasi, perubahan organisasi, kepemimpinan organisasi, inovasi, pengambilan keputusan organisasi, pembelajaran organisasi, dan strategi organisasi. Fokusnya adalah pada bagaimana elemen-elemen ini berinteraksi dan mempengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Hubungan antara individu, kelompok, dan struktur organisasi ini merupakan studi perilaku organisasi yang menyoroti hubungan yang kompleks antara individu, kelompok, dan struktur organisasi. Bagaimana individu berinteraksi dalam kelompok, bagaimana kelompok berinteraksi dalam struktur organisasi, dan bagaimana struktur organisasi mempengaruhi perilaku individu dan kelompok menjadi fokus analisis dalam ruang lingkup perilaku organisasi.

Konteks organisasi ini terkait dengan perilaku organisasi yang dipengaruhi oleh konteks eksternal organisasi, seperti faktor-faktor lingkungan, kebijakan pemerintah, tren pasar, persaingan industri, dan perkembangan teknologi. Studi perilaku organisasi dapat melibatkan pemahaman terhadap bagaimana organisasi berinteraksi dengan faktor-faktor ini dan menyesuaikan perilaku dan strategi mereka sesuai dengan

perubahan lingkungan. Strategi merupakan suatu nilai tambah yang dimiliki dari suatu usaha untuk tujuan melakukan perencanaan strategis dan terstruktur supaya dapat bersaing dengan kerja lebih efektif dan efisien (Lustono, *et al.* 2023). Perencanaan strategis bersifat menyeluruh dan terencana secara jangka panjang (Sarjana, *et al.*, 2022).

Ruang lingkup perilaku organisasi ini terus berkembang seiring dengan perubahan dalam dunia kerja dan lingkungan bisnis. Studi perilaku organisasi bertujuan untuk memahami, menjelaskan, dan merancang strategi yang efektif untuk mempengaruhi perilaku individu dan kelompok guna mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

### C. Pentingnya Pemahaman Perilaku Organisasi

Pemahaman perilaku organisasi memiliki banyak keuntungan dalam konteks pengelolaan dan keberhasilan pencapaian kinerja organisasi. Berikut adalah beberapa alasan mengapa pemahaman perilaku organisasi penting untuk dipahami, diantaranya:

1. Meningkatkan efektivitas organisasi: Pemahaman perilaku organisasi membantu manajer dan pemimpin dalam mengelola individu, kelompok, dan struktur organisasi dengan lebih baik. Dengan pemahaman yang baik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja, manajer dapat merancang strategi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan organisasi secara efektif.
2. Meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan: Pemahaman tentang perilaku organisasi memungkinkan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mempromosikan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai, terlibat, dan memiliki peluang pengembangan karir, mereka cenderung lebih puas dan lebih mungkin untuk tetap tinggal dalam organisasi. Hal ini mengurangi turnover karyawan dan meningkatkan retensi bakat.



3. Meningkatkan kepemimpinan dan manajemen: Pemahaman perilaku organisasi membantu pemimpin dan manajer dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang efektif. Dengan pemahaman tentang teori kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan dinamika kelompok, pemimpin dapat menginspirasi, memotivasi, dan mengelola tim dengan lebih baik. Mereka juga dapat mengatasi tantangan yang muncul dalam lingkungan kerja dengan lebih efektif.
4. Meningkatkan efektivitas kerja tim dan kolaborasi: Pemahaman perilaku kelompok memungkinkan organisasi untuk meningkatkan efektivitas kerja tim dan kolaborasi antara anggota tim. Dengan memahami faktor-faktor seperti komunikasi, konflik, kepemimpinan, dan dinamika kelompok, organisasi dapat memfasilitasi kerjasama yang lebih baik, mengatasi konflik, dan meningkatkan kinerja tim.
5. Mengelola perubahan organisasi: Pemahaman perilaku organisasi membantu organisasi dalam mengelola perubahan yang terjadi. Dengan memahami dinamika perubahan, resistensi terhadap perubahan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi adaptasi individu dan kelompok terhadap perubahan, organisasi dapat merancang strategi perubahan yang efektif, meminimalkan resistensi, dan memastikan kesuksesan perubahan.
6. Mendorong inovasi dan kreativitas: Pemahaman perilaku organisasi memungkinkan organisasi untuk mendorong inovasi dan kreativitas. Inovasi merupakan kemampuan untuk memberikan masukan dan memberikan solusi untuk berkreasi dalam membaca peluang sehingga dapat meningkatkan nilai kesejahteraan (Wahdiniawati, *et al.* 2023). Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas individu dan kelompok, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang memfasilitasi ide-ide baru, eksperimen, dan pengembangan solusi inovatif.

Secara keseluruhan, pemahaman perilaku organisasi membantu manajemen/organisasi dalam mengoptimalkan kinerja, mengelola karyawan dengan lebih baik, meningkatkan efektivitas tim, menghadapi perubahan dengan sukses, dan merangsang inovasi. Dengan pemahaman yang baik tentang perilaku organisasi, organisasi dapat mencapai visi dan misinya.

#### **D. Implikasi untuk Para Manajer**

Para manajer memiliki peran penting dalam memahami dan mengelola perilaku organisasi. Beberapa implikasi yang relevan bagi para manajer terkait dengan perilaku organisasi adalah tentang rekrutmen dan seleksi karyawan, motivasi dan kinerja karyawan, kepemimpinan dan pengaruhnya, pengelolaan konflik, pengembangan tim dan kolaborasi, serta perubahan organisasi. Pemahaman perilaku organisasi memungkinkan para manajer untuk mengambil keputusan yang lebih baik, mengelola karyawan dengan lebih efektif, mencapai tujuan organisasi, dan menciptakan budaya kerja yang sehat dan produktif.

##### **1. Rekrutmen dan Seleksi Karyawan**

Manajer perlu memahami perilaku individu yang diinginkan untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka harus dapat mengidentifikasi kualitas dan keterampilan yang dibutuhkan dalam calon karyawan serta menggunakan metode seleksi yang efektif untuk memilih individu yang sesuai dengan budaya organisasi dan kebutuhan pekerjaan. Proses seleksi karyawan merupakan rangkaian tahapan khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima (Luhglatno, 2020).

##### **2. Motivasi dan Kinerja Karyawan**

Manajer harus memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja. Mereka dapat menggunakan pendekatan motivasi yang sesuai, seperti memberikan pengakuan, pemberian insentif, dan kesempatan

pengembangan, untuk meningkatkan tingkat motivasi dan pencapaian karyawan.

3. Kepemimpinan dan Pengaruh

Manajer berperan dalam memimpin dan mempengaruhi individu dan kelompok dalam organisasi. Mereka harus memahami teori kepemimpinan yang berbeda, gaya kepemimpinan yang efektif, dan kemampuan komunikasi yang baik untuk menginspirasi, memotivasi, dan mempengaruhi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Pengelolaan Konflik

Konflik dapat timbul dalam konteks kerja, baik antarindividu maupun antarkelompok. Manajer perlu memahami sumber-sumber konflik dan teknik penyelesaian konflik yang efektif. Mereka harus dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dialog terbuka, negosiasi, dan resolusi konflik yang memungkinkan kolaborasi yang harmonis di tempat kerja.

5. Pengembangan Tim dan Kolaborasi

Manajer harus memiliki pemahaman tentang dinamika kelompok dan strategi pengembangan tim yang efektif. Mereka harus mampu membangun kerja tim yang kuat, mendorong kolaborasi, dan memfasilitasi komunikasi yang efektif di antara anggota tim untuk mencapai hasil yang diinginkan.

6. Perubahan Organisasi

Manajer bertanggung jawab dalam mengelola perubahan organisasi. Mereka harus memahami tantangan yang muncul selama proses perubahan, memfasilitasi komunikasi yang terbuka, melibatkan karyawan dalam perencanaan dan pelaksanaan perubahan, dan menyediakan dukungan yang diperlukan untuk meminimalkan resistensi dan memastikan keberhasilan perubahan.

## **E. Disiplin Ilmu yang berkontribusi dalam Bidang Perilaku Organisasi**

Bidang perilaku organisasi merupakan bidang multidisiplin yang mengintegrasikan kontribusi dari berbagai disiplin ilmu. Beberapa disiplin ilmu yang berkontribusi dalam bidang perilaku organisasi antara lain:

### **1. Psikologi**

Bidang ilmu ini memberikan kontribusi dalam memahami aspek-aspek psikologis individu di tempat kerja, seperti motivasi, kepribadian, kognisi, emosi, dan perilaku manusia secara umum. Konsep-konsep psikologis seperti teori motivasi, pengambilan keputusan, belajar, dan stres menjadi dasar penting dalam memahami perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi.

### **2. Sosiologi**

Sosiologi mempelajari interaksi sosial dan struktur sosial dalam masyarakat. Dalam konteks perilaku organisasi, sosiologi memberikan pemahaman tentang kelompok kerja, norma sosial, dinamika kelompok, kekuasaan, konflik, dan perubahan sosial yang terjadi di dalam organisasi.

### **3. Antropologi**

Bidang ilmu ini membahas tentang kebudayaan, nilai, norma, dan praktik sosial dalam kelompok manusia. Dalam konteks perilaku organisasi, antropologi membantu dalam memahami budaya organisasi, sistem nilai, ritus, dan praktik-praktik yang ada di tempat kerja. Hal ini penting dalam memahami bagaimana budaya organisasi mempengaruhi perilaku individu dan kelompok.

### **4. Ekonomi**

Bidang ilmu ekonomi memberikan kontribusi dalam memahami faktor-faktor ekonomi yang mempengaruhi perilaku organisasi, seperti pengambilan keputusan rasional, insentif ekonomi, alokasi sumber daya, dan strategi organisasi dalam mencapai efisiensi dan keuntungan ekonomi.

## 5. Ilmu Komunikasi

Ilmu komunikasi memberikan pemahaman tentang proses komunikasi di dalam organisasi. Konsep-konsep seperti komunikasi efektif, komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok, dan teknologi komunikasi memainkan peran penting dalam memahami interaksi komunikatif di tempat kerja.

## 6. Ilmu Manajemen

Bidang ilmu manajemen ini menyediakan kerangka kerja konseptual dan praktis untuk memahami fungsi-fungsi manajerial, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian di dalam organisasi. Konsep-konsep manajemen, seperti kepemimpinan, pengambilan keputusan, pengembangan organisasi, dan strategi, berkontribusi dalam memahami dan mengelola organisasi secara efektif.

Perilaku organisasi juga mengintegrasikan kontribusi dari disiplin ilmu lain seperti ilmu politik, ilmu hukum, ekologi, dan teknologi informasi dalam memahami dan mengelola organisasi. Keberagaman disiplin ilmu ini memperkaya pemahaman dan pendekatan yang digunakan dalam mempelajari perilaku organisasi secara komprehensif.

## **F. Peluang dan Tantangan untuk Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi dihadapkan pada peluang dan tantangan yang dapat mempengaruhi kemajuan dan perkembangan bidang ini. Berikut adalah beberapa peluang yang relevan dalam konteks perilaku organisasi, yaitu:

### 1. Perkembangan Teknologi

Kemajuan teknologi membuka peluang baru dalam mempelajari dan menerapkan perilaku organisasi. Penggunaan teknologi seperti analitik data, kecerdasan buatan (artificial intelligence), dan platform digital dapat memberikan wawasan yang lebih dalam tentang perilaku individu dan kelompok di tempat kerja, serta membantu

dalam pengambilan keputusan yang lebih efektif.

## 2. Perhatian terhadap Kesejahteraan Karyawan

Semakin banyak organisasi yang menyadari pentingnya kesejahteraan karyawan dalam mencapai produktivitas dan keberhasilan jangka panjang. Hal ini menciptakan peluang untuk menerapkan praktik-praktik yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan pribadi, peningkatan kepuasan kerja, dan kesehatan mental dan fisik karyawan.

## 3. Keragaman dan Inklusi

Peningkatan kesadaran akan pentingnya keragaman dan inklusi dalam lingkungan kerja membuka peluang untuk memahami dan mengelola dinamika kelompok yang beragam. Pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan dan perspektif yang berbeda dapat meningkatkan kolaborasi, kreativitas, dan inovasi dalam organisasi.

## 4. Penekanan pada Kepemimpinan yang Transformasional

Terdapat peningkatan kesadaran akan pentingnya kepemimpinan yang transformasional dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, memfasilitasi pengembangan karyawan, dan mendorong kinerja yang tinggi. Hal ini memberikan peluang bagi manajer untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang efektif dan berfokus pada pertumbuhan dan perkembangan karyawan.

Sedangkan beberapa tantangan yang relevan dalam konteks perilaku organisasi, yaitu:

### 1. Perubahan Perilaku dan Kebiasaan Lama

Mengubah perilaku dan kebiasaan lama dalam organisasi dapat menjadi tantangan. Orang cenderung terikat pada cara-cara lama dan perubahan dapat menimbulkan resistensi. Menerapkan perubahan yang efektif dan memastikan adaptasi yang sukses membutuhkan upaya komunikasi yang baik, pemahaman tentang dinamika

perubahan, dan kepemimpinan yang kuat.

## 2. Kompleksitas Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kompleks dengan tuntutan yang beragam dapat menjadi tantangan dalam memahami dan mengelola perilaku organisasi. Globalisasi, teknologi yang berkembang pesat, dan dinamika pasar yang tidak stabil mengharuskan organisasi untuk mampu beradaptasi dengan cepat dan mengelola kompleksitas yang muncul.

## 3. Konflik dan Ketidakselarasan

Konflik antarindividu atau antarkelompok, serta ketidakselarasan antara individu dan organisasi, dapat mengganggu kinerja dan menciptakan ketegangan dalam organisasi. Mengatasi konflik dan membangun keselarasan membutuhkan keterampilan manajemen konflik, komunikasi yang efektif, dan kesadaran akan kebutuhan individu dan organisasi.

## 4. Perubahan Teknologi dan Digitalisasi

Perkembangan teknologi dan digitalisasi dapat menciptakan tantangan baru dalam hal perubahan pekerjaan, kecanggihan keterampilan yang dibutuhkan, dan adaptasi terhadap teknologi baru. Manajer perlu mampu mengelola dampak perubahan ini secara efektif, termasuk pengembangan keterampilan baru, restrukturisasi pekerjaan, dan pemeliharaan produktivitas di era digital.

Pemahaman dan pengelolaan tantangan ini menjadi penting bagi organisasi dalam memaksimalkan potensi karyawan, menciptakan budaya kerja yang inklusif, dan menjawab tuntutan lingkungan yang terus berkembang.

# BAB 2

## PERILAKU INDIVIDU DAN PENGARUHNYA TERHADAP ORGANISASI

### A. Pendahuluan

Perilaku manusia menjadi hal yang sulit dalam rangka dipahami, sebab manusia mempunyai berbagai perilaku berbeda. Dalam rangka bisa memahami bagaimana perilaku anggota organisasi berarti kita berupaya dalam rangka paham dengan baik perilaku manusia sebagai individu ataupun kelompok. Perilaku organisasi yaitu perilaku serta sikap kelompok dan individu pada sebuah organisasi yang diperlihatkan dari interaksi yang kontekstual dalam organisasi tersebut. Mulyadi (2015) menyatakan perilaku organisasi yaitu aktualisasi wawasan serta pengetahuan mengenai tindakan individu di organisasi, selanjutnya menurut pendapat Robbins dan Judge (2015) mengemukakan perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang melakukan penyelidikan terhadap pengaruh individu, kelompok, dan struktur pada setiap perilaku yang ada di organisasi, bertujuan untuk mengaplikasikan pengetahuan agar dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Organisasi diartikan sebagai kumpulan individu atau kesatuan sosial atau sekelompok dalam rangka menjalankan kerjasama, mempunyai kendali dan pemimpin serta terkoordinasi dengan sadar mempunyai berbagai nilai yang menbisa kesepakatan bersama dalam rangka memperoleh tujuan bersama. Dalam sebuah organisasi ada kelompok serta individu yang menjadi sebuah faktor memberi pengaruh pada



kualitas kerja individu itu di organisasi. Keberadaan kehidupan kelompok pastinya memberi pengaruh pada kualitas kerja sebab menampakkan rasa berkompetisi sehat yang dampaknya adalah pada hasil kualitas kerja individu yang menjadi pegawai. Individu adalah bagian yang berperan penting atau tokoh utama di organisasi, sebab biasanya pegawai mempunyai tanggung jawab pada agenda atau dalam rangka melaksanakan berbagai susunan program. Pegawai bisa menjalankan pekerjaan dengan maksimal jika bersemangat kerja. Semangat kerja tinggi yang dimiliki bisa memberi kemudahan pimpinan mengawasi para pegawainya yang menjalankan tugas harian yang yaitu kewajibannya. Tingginya raas loyal pegawai bisa diamati pada perilakunya yang senantiasa menjalankan tugas, hormat pada atasan dan teman sejawat, patuh, menjalankan aturan yang berlaku dan rajin di bermacam agenda organisasi. Loyalitas pegawai dalam tugasnya ataupun organisasi senantiasa mengutamakan tugas atau organisasi dibanding keperluan pribadi.

Era globalisasi selaras dengan berkembangnya ilmu pengetahuan serta teknologi peranan SDM di organisasi begitu penting. Manajemen SDM yaitu sistem formal di organisasi dalam rangka men4kan pemanfaatan bakat manusia dengan efisien dan efektif untuk tercapainya tujuan organisasi. Pengelolaan SDM menjadi bagian tugas penting dalam manajemen, yang akan menentukan kesuksesan sebuah organisasi dimasa mendatang. SDM dapat dilakukan pengelolaan yang baik agar bisa mewujudkan tujuan dalam organisasi dengan cara efektif dan efisien. Organisasi yaitu tempat berkumpulnya orang-orang dengan kepentingan dan tujuannya masing-masing dan berkompetisi dalam rangka menggapai kepentingannya. Selain dari pada itu Ada perbedaan sifat antaranggota organisasi. Maka seorang pegawai ataupun manajer mendapat tututan menjadi pribadi yang cerdas dalam memahami berbagai karakter pegawai, agar bisa menjalankan interkasi dengan cara baik dan memahami arah berpikir para pegawai.

Menurut Gibson (2012), individu yang menjalankan kerjasama di organisasi punya hal uniknya tersendiri sebab mereka dari berbagai latar belakang diantaranya pendidikan, umur, pengalaman, motivasi, kebutuhan, budaya dan lain-lain. Maka agar bisa paham, memberi arahan dan melakukan pengelolaan perilaku para pegawai (kelompok dan individu) bisa memakai metode, teori, serta prinsip beberapa ilmu sosial dan ilmu perilaku. Individu SDM ini yaitu roda penggerak organisasi, tokoh utama pencapai tujuan organisasi.

Perilaku individu dalam sebuah organisasi menjadi bahasan yang menarik dalam rangka dikaji. Diferensiasi perilaku individu berkecenderungan menampakkan persolan-persoalan dalam sebuah organisasi. Perilaku individu yaitu sebuah fungsi interaksi dari individu terhadap lingkungannya. Individu menghadirkan tatanan di organisasi dalam bentuk kepercayaan pribadi, kemampuan, harapan, pengalaman dan kebutuhan. Tidak samanya personality dan kebiasaan setiap orang bisa memberi pengaruh perilaku organisasi. Personality individu memuat sifat, karakter, sikap, perilaku. Sifat yaitu hal dasar yang dimiliki mulai dari dilahirkan. Karakter yaitu turunannya sifat atau terbentuk dari gabungan sifat-sifat dan berbagai faktor lainnya yang dialami dan dipelajari seseorang yang membuat terpengaruhnya kepribadiannya. Sikap dan sifat bergantung pada kejadian di lingkungannya. Karakter juga dibentuk ketika lahir, tapi juga bisa diambil dari pengalaman hidupnya. Biasanya sikap masih bisa diupayakan untuk berubah tetapi sifat serta watak diubahnya. Perilaku yaitu sebuah reaksi yang sifatnya sederhana ataupun kompleks dan bersifat diferensial. Maksudnya pemberian stimulus yang sama tidak selalu bisa menghasilkan reaksi sama antar individu, hal ini juga berlaku kebalikannya, reaksi yang sama tidak dibisa dari kesamaan stimulus. Ada perilaku-perilaku yang ditunjukkan oleh individu yang tidak dapat dilihat sendiri, tetapi sebagai pengaruh dari rangsangan dalam diri individu tersebut.. Perilaku individu yaitu perilaku yang dilakukan seseorang pada suatu aktivitas memakai cara berpikir dan keterampilannya.

Keterampilan tidak bisa dipisahkan dari latar belakang atau pengetahuan seseorang. Selain itu Perilaku individu juga yaitu sebuah fungsi individu melakukan interaksi ke lingkungannya.

Berdasarkan hal-hal tersebut nampak yakni pembahasan perilaku manusia di organisasi ataupun perilaku organisasi menjadi hal yang paling penting dalam rangka dipelajari kontinyu. Perilaku organisasi berkaitan langsung dengan kualitas kerja SDM. Perilaku keorganisasian yaitu kajian yang Melakukan kajian terkait interaksi manusia di organisasi, mencakup studi dengan cara sistematis terkait perilaku, struktur serta proses di organisasi. Organisasi dibuat oleh manusia dalam rangka menggapai sebuah tujuan khusus atas kesepakatan anggota organisasi, dan dengan cara bersamaan manusia juga memerlukan organisasi dalam rangka melakukan pengembangan kompetensi diri. Maka baik organisasi dan manusia mempunyai hubungan yang saling butuh dan memberi keuntungan. Melakukan kajian perilaku keorganisasian bersifat sedikit abstrak, tidak berprinsip sederhana, tetapi seringnya berupa berbagai prinsip kompleks yang analisa atau penjelasannya sifatnya situasional. Pada perilaku keorganisasian tidak ditemukan berbagai prinsip general yang bisa diaplikasikan dalam segala kondisi. Perilaku organisasi adalah pengaplikasian pengetahuan terkait cara memberikan tindakan dan reaksi di suatu organisasi, dalam rangka menggapai kualitas kerja paling tinggi, dan hasil maksimal. Perilaku organisasi yakni ilmu terkait perilaku disertai pengaruhnya dari orang-orang yang terlibat di organisasi, ataupun segala interaksi yang terjadi untuk kemaslahatan organisasi.

## **B. Perilaku Individu**

### **1. Pengertian Perilaku Individu**

Kita ketahui bersama yakni perilaku adalah fasilitas dari sebuah proses mental internal, yang terukur melalui observasi (langsung) ataupun tak langsung. Sedangkan individu yaitu unit paling kecil yang membentuk masyarakat. Dengan cara sederhana bisa dikatakan yakni

individu yaitu organisme tunggal yang melangsungkan kehidupan di sebuah habitat atau ekosistem, sifatnya bebas, atau disebut juga "orang - seorang" atau "perorangan", "ekor - seekor", "batang - sebatang". Contoh: seekor kucing, seorang manusia, sebatang pohon mangga.

Menurut Anwar (2010) Individu normal merupakan suatu individu yang mempunyai integritas tinggi pada fungsi fisik maupun psikologisnya. Melalui tingginya integritas fungsi tersebut, membuat individu itu mempunyai konsentrasi diri baik. Selama bergabung di organisasi setiap individu bisa melakukan interaksi dengan seluruh struktur terkait dengan atau tidak langsung. Setiap individu bisa mengambil peran partisipasi untuk melakukan interaksi yang efektif, sehingga lebih memahami keperluannya.

Ada setidaknya 3 aspek penting individu, yaitu aspek sosial, fisik, dan psikologis. Seluruh aspeknya itu terkait dan saling memberi pengaruh. Individu mempunyai ciri-ciri antara lain: (a) *mempunyai pikiran*, kehendak, keinginan, dan rasa, yang bisa memberikan aksi nyata; (b) *mempunyai naluri dalam rangka mempertahankan hidup*, keinginan dalam rangka menjaga keturunan, dan naluri dalam rangka menggapai rasa puas; dan (c) *mempunyai raga* yang bisa memberi pembeda satu sama lain.

Manusia yaitu salah satu individu yang paling unik dan bervariasi, baik variasi dalam aspek fisik dan juga psikis, yang setidaknya mempunyai 4 komponen penting dalam dirinya, yaitu *persepsi*, *kognisi*, *motivasi* serta *sikap*. Perbedaan ini disebabkan karena perbedaan usia, jenis kelamin, status perkawinan, tingkat pendidikan, latar belakang, pengalaman, persepsi, dan harapan setiap individu. Perbedaan individu ini juga dicirikan oleh jenis kelamin dan perbedaan gender, kemampuan, kepribadian, gaya belajar, dan lainnya. Perbedaan karakteristik memberikan ciri pada setiap orang sebab masing-masing mempunyai potensi serta kebutuhan yang tidak sama. Manusia yang termasuk makhluk sosial yang tidak dapat

hidup sendiri. Penyebabnya adalah manusia adalah makhluk yang punya pola hubungan timbal-balik dengan manusia lainnya.

Maka bisa diambil simpulan yakni perilaku individu yaitu perilaku individu dalam bertindak terhadap aktivitas dengan memakai keterampilan atau otak mereka dilandaskan pada aspek psikologis dan fisik, yaitu usia. Perilaku individu dilandaskan pada 4 ciri-ciri individu, yaitu: (a) ciri-ciri *biografis*, (masa kerja, usia, dan status perkawinan, serta gender); Hasil penelitian Daryanto, Sagala, & Badiran (2015) mendapatkan yakni karakteristik biografis yang meliputi antaranya masa kerja, umur, dan pendidikan, serta jenis kelamin memberi pengaruh rasa puas kerja karyawan. Kontradiktif dengan Daryanto, Andriyani & Zunaidah (2010) justru mendapatkan yakni karakteristik biografis antara lain lama bekerja, jenis kelamin (gender), status kawin, dan umur, status perkawinan, tidak mempunyai pengaruh pada kualitas kerja. Robbins dan Judge (2013) mendapatkan usia dan masa kerja punya pengaruh terhadap rasa puas kerja dan kualitas kerja karyawan. Tetapi jenis kelamin tidak memberi pengaruh rasa puas kerja dan kualitas kerja karyawan. Rehman, Ullah & Ul-Haq (2015) dalam penelitiannya memperoleh temuan yakni (a) karakteristik individu mempunyai korelasi yang baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja organisasi akan tetapi sebagian variabel independen menghasilkan korelasi yang tidak baik ialah pengalaman dan umur terhadap kepuasan kerja. (b) *kemampuan*, kemampuan fisik dan nonfisik (*Intellectual Quotient*); (c) *kepribadian*, *introvert* dan *extrovert*, keturunan, lingkungan, dan situasi; (d) pembelajaran (*learning*), pilih – memutuskan – melakukan pengembangan metode atau strategi optimal dalam rangka menggapai hasil sesuai keinginan. Perilaku individu bukan sekadar ditentukan dari faktor bawaan lahir atau keturunan, tapi mendapat pengaruh juga dari usaha (*effort*), kompetensi (*ability*) dan lingkungan,

sehingga perubahan perilaku dianggap sebagai proses pembelajaran.

## 2. Perilaku Individu dalam Organisasi

Manusia yang berorganisasi akan melakukan interaksi yang mampu menggabungkan berbagai keunikan masing-masing sehingga tercipta kondisi yang dinamis. Soekanto (2013) dalam penelitiannya menyatakan yakni sebuah interaksi sosial mustahil terjadi jika tidak terpenuhi 2 syarat, yaitu kontak sosial dan komunikasi.

Pertimbangan terhadap hal itu menjadi sebuah hal yang penting dalam rangka paham dengan perilaku individu disebabkan setiap individu mempunyai karakteristik dan tipologi yang berbeda, yang memberi pengaruh pola dan sistem kerja organisasi. Adanya keanekaragaman karakter membuat setiap individu akan berupaya untuk menyatukan perbedaan tersebut dalam organisasi supaya situasi tetap harmonis dan mampu mencapai tujuan bersama. Organisasi yaitu strategi besar yang sengaja dibuat dalam upaya mengatur orang-orang yang bekerja sama-sama didalamnya dalam rangka menggapai tujuan bersama yang sudah ditetapkan, dan diperlukan usaha-usaha interaksi, kerjasama serta koordinasi antar individu.

Kita ketahui bersama yakni perilaku manusia yaitu wujud nyata dari sebuah jiwa atau insan manusia yang bisa diamati langsung oleh manusia lainnya, fungsi interaksi antara individu dengan lingkungannya. Tingkah laku manusia atau individu ini berupa sikap atau perbuatan dalam berbicara, bertingkah laku dan segala sesuatu terkait aktifitas manusia dalam kehidupan sehari-hari, misalnya rajin bekerja atau malas, berkomunikasi dengan orang lain, dan lain sebagainya. Perilaku individu terkait erat dengan kehidupan berorganisasi dimana tempat berkumpulnya banyak individu dengan berbagai latar belakang yang suka atau tidak suka akan mempunyai tujuan bersama yang sudah disepakati. Jikalau karakteristik individu melakukan interaksi berkarakteristik organisasi, maka nantinya tercipta

perilaku individu yang ada pada organisasi. Maksud dari perilaku individu yang terdapat pada setiap organisasi ialah suatu interaksi antara ciri-ciri individu dengan organisasi. Sehingga individu dan organisasi akan mempunyai perilaku yang berbeda, bahkan perbedaan perilaku tersebut disebabkan ada perbedaan dari lingkungan. Pentingnya memahami perilaku individu disebabkan masing-masing individu mempunyai perbedaan karakteristik dan tipologi maka memberi pengaruh terhadap pola dan juga sistem kerja dalam organisasi misalkan motivasi, persepsi, sikap, dan kepribadian, serta belajar. Perilaku individu yang ada di organisasi merupakan suatu hal yang penting sebab menjadi faktor pendukung dalam kelancaran berorganisasi. Hakikatnya dari perilaku organisasi ialah suatu interaksi antara individu dengan organisasi tersebut. Organisasi yaitu sebuah wadah berkumpulnya individu-individu yang mempunyai latar belakang serta karakteristik bervariasi. Sementara itu kita ketahui bersama organisasi pun akan menciptakan kekhususan karakteristiknya sendiri, diantaranya keteraturan yang diwujudkan dalam susunan struktur organisasi, tanggung jawab dan wewenang, tugas-tugas pekerjaan, *reward system*, *punishment system*, tata tertib, sistem pengelolaan, pengendalian, koordinasi, pengawasan. Dengan cara singkat prinsipnya seluruh ketataaturan baik manajemen administratif maupun manajemen operatif pada organisasi tersebut. Hal ini akan membentuk perilaku individu yang ada di setiap organisasi tersebut.

Maka hal tersebut, perilaku suka atau tidak suka kita akan membicarakan terkait karakter individu itu sendiri. Misalnya dalam rangka pemahaman karakter individu melalui analisis ulang terhadap prinsip-prinsip dasar yang melekat dalam diri individu, ialah (a) pada dasarnya individu akan ada perbedaan sifatnya, hal ini disebabkan manusia tersebut mempunyai kemampuan yang tidak sama; (b) individu memiliki perbedaan keperluan satu sama lain; (c) manusia senantiasa memikirkan terkait masa depannya serta

mengorganisasikan gimana cara mewujudkannya; (d) individu akan paham dengan lingkungan masa lalu dan kebutuhannya; (e) individu memiliki daya reaksi terhadap sebuah (*affective*); (f) berbagai faktor dengan variasinya yang berpengaruh pada sifat dan juga karakter individu.

Karakteristik individu dalam organisasi adalah suatu individu yang memandang berbagai hal dengan cara berbeda, sifat berbeda, maka akan berperilaku berbeda dan memberikan respon/ tanggapan yang berbeda terhadap segala perintah yang diberikan, serta berbeda dalam melakukan interaksi baik terhadap atasan, rekan kerja, ataupun bawahannya. Dengan cara umum karakteristik ini mencakup penampilan fisik, jenis pekerjaan, ras, suku bangsa, pengetahuan, dan agama atau kepercayaan. Selain itu bisa juga terjadi Ada perbedaan kemampuan, keyakinan pribadi, kebutuhan harapan, dan pengalaman masa lalu. Bentuk interaksi antara karakteristik individu terhadap karakteristik organisasi mencerminkan perilaku individu yang terdapat di organisasi. Perilaku setiap individu yang ada di organisasi bervariasi karena Ada variasi individu itu sendiri. Karakteristik dan tipologi ini bisa terbawa saat individu melakukan perubahan tempat lingkungan yang baru, antar organisasi memiliki perbedaan karakteristik, maka yang terjadi adanya ketidaknyambungan dari perilaku individu terhadap organisasi.

Perbedaan individu yang telah dimiliki harus disesuaikan dengan tujuan organisasi. Perilaku manusia ketika menjalankan suatu aktivitas yang memakai keterampilan maupun otak sehingga akan menggambarkan perilaku manajer kepada bawahannya yang harmonis. Perilaku individu ini bisa dipengaruhi oleh perilaku kelompok dimana individu tersebut berada. Dengan cara singkat bisa dikatakan yakni perilaku yang ada di organisasi dapat berpengaruh dari pendapat maupun tingkah laku pada setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut. Selain daripada itu, dalam rangka diketahui yakni perilaku



individu yaitu salah satu tingkatan dalam perilaku organisasi, selain perilaku kelompok dan perilaku klasifikasi. Kepribadian, intelegensia, bakat, dan sebagainya yaitu faktor internal yang akan memberi pengaruh perilaku individu dalam organisasi. Sedangkan faktor eksternal yang bisa punya pengaruh terhadap perilaku individu ini meliputi pendidikan, agama, budaya, lingkungan hidup, dan sosial ekonomi. Bahwa faktor itu sedikit banyak dapat mempengaruhi perilaku individu, maupun perilaku dalam suatu organisasi.

Adanya Interaksi individu terhadap lingkungannya dalam penentuan perilaku individu (Gibson et al., 2014). Definisi perilaku individu merupakan suatu fungsi dari adanya interaksi individu terhadap lingkungan, bahwa individu dapat berkaitan dengan struktur organisasi kesanggupan, optimis, harapan keperluan, dan dari pengalaman masa lalu, sehingga karakteristik ini akan terbawa ketika individu masuk dalam lingkungan yang baru. Setiap organisasi tentunya memiliki karakteristik pula. Karakteristik organisasi sebagai berikut: kedisiplinan, tugas, pekerjaan, tanggungjawab dan juga wewenang serta sistem gaji, sistem mengendalikan, dll.

Dalam memahami karakter manusia dapat dilakukan dengan menganalisis prinsip dasar. Menurut Thoha (2012), prinsip dasar yaitu suatu perilaku manusia yang berbeda, sangat penting dalam memahami prinsip dasar sebab agar bisa mengetahui perilaku setiap manusia. Missalkan seorang pemimpin dapat memerintahkan bawahannya dengan satu kali perintah, namun ada yang beberapa kali perintah bawa paham maksud dari perintah pimpinan, sehingga manusia mempunyai kemampuan yang berbeda-beda, maka sangat penting kalau memahami prinsip dasar tersebut.

Keinginan manusia sangatlah banyak, akan tetapi untuk mewujudkan setiap keinginan itu terkadang terbatas, maka dari semua keinginan manusia tersebut tidak dapat tercaai semua, (Thoha, 2012). Pada umumnya setiap individu

memiliki perbedaan, sehingga para ahli bersepakat untuk menyatakan bahwa manusia bertindak disebabkan adanya dorongan dari kebutuhan. Setiap harapan yang ingin dicapai tentunya menjadi dorongan manusia dalam berbuat sesuatu. Setiap manusia tentunya mempunyai perbedaan kebutuhan, guru yang melakukan suatu tugas tambahan tentunya untuk mendapatkan tambahan gaji, hal itu yang menjadi dorongan seorang guru untuk bertindak. Perbedaan dalam memahami sesuatu dapat memberikan manfaat ketika memahami perilaku individu yang ada di organisasi. Sehingga dapat dipakai dalam memprediksi dan menerangkan perilaku yang berhubungan dengan tujuan dari kerjasama yang ada di organisasi. Bahkan hal itu juga bisa berguna untuk memahami bahwa mengapa hasil itu sangat penting untuk manusia dalam menentukan karakteristik manusia

Setiap manusia mempunyai tujuan masa depan, tujuan itu dapat tercapai berkat perilaku manusia itu sendiri, bahkan manusia mempunyai kebutuhan yang beranekaragam tentunya untuk mencapai kebutuhan itu diperlukan suatu tindakan yang dilakukan oleh manusia. Dari berbagai macam kebutuhan seorang dapat menentukan mana yang kebutuhan harus didahulukan, hal itu tentunya diperlukan suatu penjelasan dari teori *expectancy* (pengharapan). Bahwa teori ini menjelaskan seseorang dapat mengerjakan sesuatu yang diinginkan karena percaya diri bahwa yang dilakukan ini mampu dan bisa memenuhi kebutuhan (seperti hadiah atau bonus) (Thoza, 2012).

Individu bisa memahami lingkungannya dengan pengalaman masa lalu, dalam memahami suatu lingkungan termasuk bagian dari proses seorang individu dalam mengamati lingkungan agar merasa lingkungan tersebut bisa berarti bagian dari dirinya. Proses itu meliputi dari pengamatan dari berbagai aspek lingkungan yang dilihat dengan pengalaman masa lalu, dan melakukan evaluasi dari hasil pengamatan dengan pengalaman masa lalu. Sehingga setiap manusia mempunyai perbedaan pengalaman,

sehingga pandangan dalam memahami lingkungan juga akan berbeda. Misalkan seorang dalam organisasi akan mempunyai perilaku yang berbeda-beda itu disebabkan karena bedanya latarbelakang dan pengalaman sehingga akan berpengaruh juga dengan perbedaan hadiah atau bonus gaji.

Setiap manusia dapat memiliki perbedaan dari reaksi senang atau sedih (*affective*) terhadap suatu hal. Kebanyakan manusia akan melakukan suatu tindakan yang dianggap mudah, bahkan melakukan evaluasi dari pengalaman, sehingga evaluasi itu akan memberikan manfaat kepada perilaku masa mendatang. Perbedaan rasa senang atau sedih akan dialami oleh manusia dengan berbedabeda, sebab adanya perbedaan perilaku dalam memahami suatu hal, bahkan ada yang merasa puas dalam mendapatkan gaji ada juga yang mendapatkan gaji tetapi merasa kurang senang.

Rasa senang atau kurang senang ditimbulkan karena adanya suatu perbedaan dari banyak atau sedikitnya suatu hal yang diterimanya (Arifin, 2014). Dalam memandang seseorang harus secara utuh, jangan hanya sebagian saja, misalnya seorang manajer yang memahami karakter pegawainya harus dengan utuh, jangan hanya memahami dari sebagian karakternya, agar tidak salah dalam mengambil keputusan atau dalam memerintahkan sesuatu (Thoaha, 2012). Pemahaman seorang yang berbeda didasarkan pada pengetahuan terkait manusia seutuhnya.

### 3. Pengaruh Motivasi terhadap Perilaku Individu

Motivasi merupakan suatu dorongan yang muncul dari diri seorang individu sehingga dapat melakukan tindakan yang diinginkan (Lis Yulianti Syafrida Siregar, 2020). Bahwa dengan motivasi dapat meningkatkan suatu kinerja dalam usaha yang bisa mencapai tujuannya. Manfaat dari motivasi yaitu untuk memberikan dorongan kepada seseorang agar berbuat sesuatu. Malayu S.P Hasibuan (2014) menjerlaskan motivasi yaitu suatu proses perubahan energi pada diri seseorang, sehingga akan mempengaruhi emosi

pada dirinya untuk melakukan suatu tindakan yang bertujuan untuk mencapai target atau keinginan.

Motivasi multifaset ialah suatu dorongan yang tidak tampak rasanya, sebab dorongan yang dimaksud bisa dari dalam diri sendiri bisa juga dari orang lain, sebab suatu motivasi tidak bisa digeneralisir dan harus melihat kondisi dari setiap tindakan (Des Indri Prihantony, 2021). Sedangkan menurut Reiss (2012) bahwa motivasi terbagi menjadi 2 macam yaitu motivasi intrinsik dan juga motivasi ekstrinsik. Reiss menjelaskan motivasi itu beragam perilakunya sehingga dapat dikelompokkan menjadi 2 macam. Seperti ada yang dimotivasi dengan diberikan suatu hadiah namun ada juga yang diberikan motivasi tanpa diberi suatu penghargaan. Bahwa Reiss juga berkata tidak akan kehabisan motivasi ekstrinsik dan juga motivasi intrinsik, sebab telah menggunakan teori motivasi multifaset. Dari teori motivasi multifaset mempunyai makna suatu perilaku yang dilakukan manusia dalam hal motivasi sangat beranekaragam tergantung dengan kondisi dan situasi

#### 4. Pengaruh Persepsi terhadap Perilaku Individu

Persepsi yaitu sesuatu proses dalam mengamati sesuatu hal yang mana bisa memberikan stimulus kepada individu itu sendiri, sehingga bisa memberikan interpretasi terkait hal yang telah dipahami. Hal ini juga dapat dipengaruhi dari pengalaman, individu yang mempunyai persepsi akan dapat memahami suatu kondisi.

Persepsi seseorang yang memahami kemampuan orang lain akan menjadikan suatu komunikasi dengan orang itu. Hal itu juga memberikan pengaruh kepada motivasi seseorang dalam menentukan suatu kualitas kerja. Kualitas kerja seorang individu dapat dipengaruhi adanya dorongan dari kemampuan yang telah dipersepsikan. Dasar pokok dari suatu organisasi yaitu persepsi. Sementara kita ketahui yakni perilaku organisasi mencerminkan sikap, perilaku serta interaksi dari perilaku individu dan kelompok dalam organisasi tersebut. Organisasi yang mempunyai hubungan

antar individu yang sifatnya vertikal ialah suatu hubungan dari atasan kepada bawahan atau sebaliknya, sedangkan yang sifatnya horizontal ialah suatu hubungan antar teman yang sederajat dalam organisasi. Sehingga hal itu dapat mewujudkan suatu rasa keharmonisan pada hubungan yang ada di organisasi.



**Gambar 2. 1. Proses Persepsi: Interpretasi Individu**

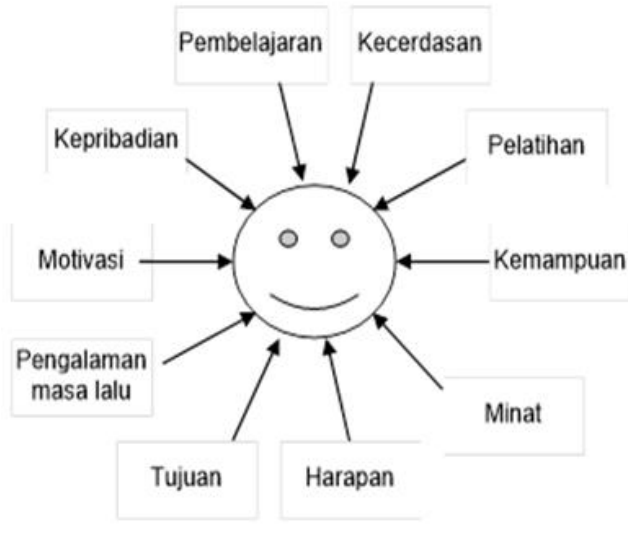
Sumber: John M. Ivancevich, Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, Eighth Edition, (New York: McGraw-Hill Companies, Inc., 2008).

Dari pendapat Ivancevich, Konopaske, dan juga Matteson menjelaskan tentang gambar diatas yaitu suatu proses yang dilakukan seorang individu untuk menghubungkan pengaturan dan juga penginterpretasian dari berbagai stimulus terhadap suatu pengalaman psikologis. Hal itu dapat ditinjau secara umum bahwa seseorang bisa mempersepsikan stimuli untuk melengkapi kebutuhannya, emosinya, sikapnya, atau konsep dirinya. Seorang melakukan percobaan dalam memberikan arti stimuli lingkungan dapat dilakukan dari mengamati, memilih, dan menerjemahkan.

Sedangkan A.H. Maslow menyatakan bahwa yang dimaksud dengan susunan hirarki kebutuhan ialah suatu organisasi yang memberikan motivasi kepada manusia.

Seseorang yang mampu memuaskan dirinya dengan kemampuannya maka akan dapat mencapai suatu kebutuhan yang diinginkannya, sehingga individu lebih siap dalam menghadapi kondisi dan situasi. Motivasi dapat memberikan perubahan dari yang awalnya hanya rencana sampai bisa terwujud rencana tersebut. Motivasi yaitu suatu dorongan yang timbul dari dalam diri manusia dapat memberikan suatu perubahan tindakan dalam memenuhi kebutuhannya. Adanya suatu tingkatan dalam kebutuhan yang dikatakan kebutuhan paling bawah yaitu kebutuhan fisiologis, sedangkan kebutuhan yang paling atas yaitu kebutuhan aktualisasi diri. Seperti (*self actualization*) ialah suatu motivasi yang paling atas tingkatannya, sedangkan (*Self actualization*) ialah dat motivasi yang tingkatannya paling bawah. Hal itu dapat memberikan pengaruh antara manajer dengan staff ketika dalam hal pekerjaan. Sikap dalam persepsi manajer dengan staff tentu berbeda.

Bahwa yang dimaksud dengan (*stimuli*) tehdapat lingkungan disekitarnya dipilih serta diorganisasikan dengan tujuan untuk memberikan makna dalam hal proses persepsi. Persepsi adalah suatu fungsi mental dengan tujuan untuk pemberian informasi dari bentuk, warna, gerakan, rasa, suara, sentuhan, bau, rasa sakit, tekanan dan juga perasaan. Proses persepsi yang didasarkan pada kemampuan seorang individu, hal itu dapat dipengaruhi dari faktor psikologis, contohnya kepribadian, pembelajaran, dan motivasi (Mullins, 2005).



Sumber: Laurie J. Mullins, Management and Organisational Behaviour, Seventh Edition (London: Prentice Hall, 2005)

### Gambar 2. 2. Faktor yang Punya Pengaruh Terhadap Persepsi Individu

#### 5. Pengaruh Sifat terhadap Perilaku Individu

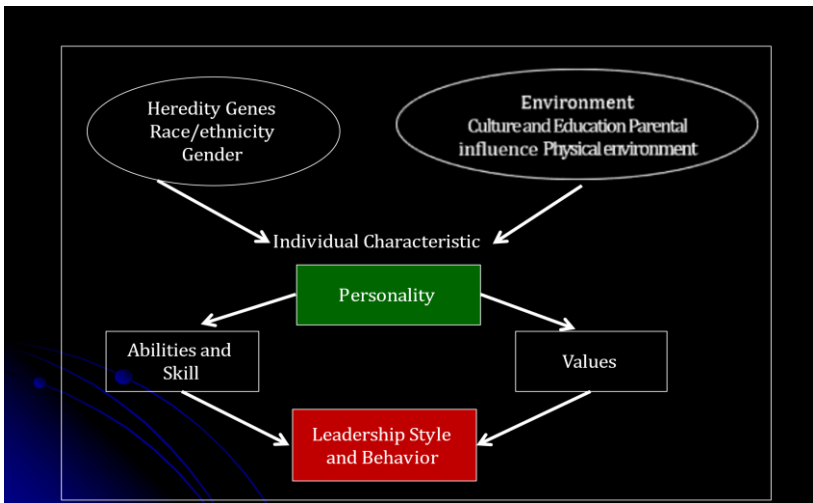
Manusia yaitu individu yang unik, mempunyai sifat ataupun karakteristik yang berbeda. Keunikan individu ini menyebabkan tidak ada individu yang memiliki aspek pribadi yang sama persis, baik aspek jasmani dan rohani. Satu individu berbeda dengan individu yang lain. Misalnya, keunikan yang dimiliki negara Indonesia yaitu keragaman suku bangsa yang hidup berdampingan secara harmonis. Orang sunda yang tinggal di sunda akan dipandang beda dengan orang Jawa yang keduanya tinggal di sunda. Ke 2-nya memiliki ciri masing-masing yang berdampingan dalam menjalani kehidupan, sehingga dikatakan sebagai ciri individu. Namun adanya perbedaan ini tidak hanya terletak pada fisik kita saja, melainkan juga berbagai ciri individu lainnya. Perbedaan-perbedaan dengan cara jasmani dan atau rohani tidak melunturkan keharmonisan dalam menjalankan kehidupan. Perbedaan yang ada menjadi sebuah langkah

positif dalam membangun sikap dalam rangka saling menerima dan menghargai satu sama lain. Jenis kelamin, ras/suku, pengetahuan dan kecerdasan, kepercayaan atau agama, hobi, usia, dan kepribadian adalah keberagaman karakteristik individu yang tidak dapat dipungkiri.

Beberapa sifat individu yang ditengaraipaling bermanfaat dalam membangun kehidupan bermasyarakat yang harmonis diantaranya yaitu: *Jujur*, kejujuran akan berdampak pada diperlehnya kepercayaan; *Berintegritas*, integritas menunjukkan kualitas individu, ditandai oleh kesesuaian antara ucapan dan tindakan; *Tanggung Jawab*, menjalankan kewajiban dengan penuh kesungguhan dan keikhlasan; *Disiplin*, menghormati - menghargai - patuh - mempunyai kontrol kuat dalam diri kepada aturan tertulis atau tidak tertulis; kuat dari dalam diri; *Optimis*, mempunyai keyakinan yakni segala sebuah akan berjalan menuju kearah kebaikan; *Rendah hati*, selalu bersikap tenang, sederhana, dan berjanji untuk menghindari sombong; *Rasa hormat*, diperlihatkan dengan kepemilikan karakter yang selalu menghargai dan juga menghormati pada diri sendiri, orang lain dan juga lingkungan, hal yang sama juga dilakukan kepada orang lain, *Loyalitas*, memberikan suatu sikap dalam menjalankan suatu secara royal; *Kasih sayang*, suatu rasa cinta yang tumbuh dari hati untuk diri sendiri atau orang lain; *Tulus*, diperlihatkan dengan kesungguhan dari rasa ikhlas muncul dari hati; *Memaafkan*, suatu hal yang dapat dilakukan sehingga bisa memberikan keuntungan bagi diri sendiri atau orang lain; *Adil*, bersikap benar, berpihak pada kebenaran, dan memakai ukuran yang sama dalam menilai kebenaran; *Sopan*; menjalankan sebuah sesuai dengan etika dan norma yang berlaku; *Dermawan*, senang membantu orang lain dalam kebaikan, senang memberi sebuah kepada orang yang membutuhkan; *Tekun*, suatu pekerjaan yang dilakukan dengan disiplin dan konsisten secara sungguh-sungguh supaya tercapainya suatu tujuan yang diinginkan; *Teliti*, melakukan suatu tindakan secara perlahan-lahan dengan



tujuan untuk memberikan hasil yang maksimal; *Berani*, suatu sikap siap menerima resiko dalam memutuskan suatu hal; *Ambisi*, berkeinginan keras menggapai sebuah tujuan, harapan, atau cita-cita; *Bisa diandalkan*, individu yang dapat memegang amanah; *Kesadaran diri / Self-awareness*, yaitu kemampuan individu dalam rangka dapat melakukan identifikasi dan juga memahami diri sendiri; *Memotivasi*, menciptakan suasana yang subur dalam rangka lahirnya motif dalam menggapai tujuan yang diharapkan; *Perhatian*, pemrosesan dengan cara sadar terhadap suatu hal yang dilihatnya; *Ramah*; yaitu suatu baik hati atau ucapan yang mudah memberikan sapaan kepada orang lain, *Beradaptasi*, suatu sikap dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan baru.



**Gambar 2.3. Individual Differences Framework**

Sumber: (Nahavandi, 2000)

Tampak pada gambar tersebut yakni lingkungan yaitu salah satu faktor selain keturunan, jenis kelamin, dan etnis yang ditengarai punya pengaruh dalam pembentukan karakteristik individu. Hal ini disebabkan lingkungan yaitu rumah, dilakukannya suatu penyesuaian tempat dengan cara

adaptasi. Selain lingkungan, pola asuh orang tua dengan cara signifikan juga akan punya pengaruh terhadap karakter individual, sebab pola pengasuhan memperlihatkan cara orang tua dalam memberikan perhatian kepada anaknya. Pola asuh seperti pengasuhan permisif, otoriter dan demokratis akan memberi pengaruh perkembangan individu. Pada prinsipnya pola asuh yang baik akan menjadikan anak mempunyai kepribadian yang baik dan disukai oleh lingkungan sekitar, demikian pula sebaliknya. Karakter individual dan kepribadian saling berkaitan. Kepribadian seseorang dipengaruhi oleh karakter yang dimiliki seseorang. Begitu juga dengan karakter individu yang dicerminkan akan membentuk sebuah kepribadian seseorang. Kepribadian punya pengaruh terhadap perilaku individu. Kepribadian yaitu suatu tindakan yang dilakukan terus menerus kepada seorang individu dalam berinteraksi terhadap lingkungan.

Ika Puspitasari Putri dan Sapto Irawan (2019) melalui hasil penelitiannya yaitu terdapatnya suatu korelasi antara kepribadian dengan interaksi sosial. Bisa dikatakan jika kepribadiannya baik maka interaksinya akan baik, atau sebaliknya. Apabila kepribadian kurang baik tentunya interaksinya juga kurang baik.

a. Pendekatan dalam Rangka Memahami Sifat Individu

Setidaknya terdapat 4 pendekatan yang dapat dikembangkan oleh beberapa ahli dalam memahami terjadinya perilaku manusia untuk memahami karakteristik individu. Keempat pendekatan itu meliputi Pendekatan Kognitif, Pendekatan Kepuasan, Penguatan dan pendekatan psikoanalitik. Psikologi merupakan sumber utama dari teori kognitif dan perilaku manusia. Menurut Littlejohn dan Foss (2010), teori ini membahas tentang hubungan antara stimulus (S) yang berfungsi sebagai input dan respon (response = R) dalam bentuk perilaku yang berfungsi sebagai output. Teori kognitif ini melihat hubungan S - R yang berkaitan dengan

pemrosesan informasi yang terjadi antara stimulus dan jawaban. Teori kognitif ini melihat bagaimana terbentuknya variabel-variabel kognitif yang mengarah pada terbentuknya perilaku tertentu. Menurut Thoha (2012), perilaku tersebut diatur secara teratur. Seseorang mengorganisasikan pengalaman-pengalamannya ke dalam aktivitas-aktivitas dalam kerangka mengetahui (kognisi) dan kemudian menggabungkannya ke dalam kognisinya. Urutan inilah yang akan menentukan jawabannya. Singkatnya, seseorang mengenali suatu rangsangan, memprosesnya menjadi kognisi, dan menghasilkan jawaban. Kami melihat jawaban ini sebagai perilaku (Thoha, 2012). Contoh sederhananya begini: Pegawai yang melakukan kesalahan (misalnya pelanggaran disiplin) dihukum dengan “penundaan promosi”. Hukuman ini menyadarkannya bahwa melakukan pelanggaran disiplin akan mengakibatkan sesuatu yang tidak baik bagi dirinya. Hukuman tersebut merupakan “stimulus” baginya yang menyebabkan terjadinya perubahan posisi “kognitif”nya, sehingga memberikan suatu tindakan (*respons*) agar tidak lagi melakukan pelanggaran disiplin.

Pendekatan Kepuasan, teori ini memperhatikan faktor-faktor dalam diri seseorang yang memberi energi, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Menemani kepuasan teori, adalah teori proses yang menjelaskan dan menganalisis bagaimana perilaku diperkuat, diarahkan, didukung, dan diakhiri. Teori Abraham H. Maslow memandang bahwa: (1) Manusia memiliki kebutuhan yang berbeda yang ingin dipenuhi; (2) Kebutuhan yang paling mendesak harus dipenuhi terlebih dahulu, kertas manusia akan bertingkah laku; (3) Kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak lagi menjadi pendorong dalam konteks bertingkah laku. Untuk itu, kebutuhan manusia disusun dalam hierarki yang kita kenal sebagai “Lima Tingkat Kebutuhan”.

Kebutuhan tersebut adalah kebutuhan fisiologis (makan, minum, tempat tinggal, seks, dll), kebutuhan rasa aman dan aman (dari ancaman, dll), kebutuhan memiliki, kebutuhan sosial dan cinta, kebutuhan harga diri, dan aktualisasi diri/penghargaan diri. kebutuhan untuk diakui (kebanggaan). Pengakuan yang terbaik).

Pendekatan penguatan adalah perilaku yang dipengaruhi oleh gerakan reflek yang digerakkan oleh sistem saraf motorik di otak kita, misalnya jika tangan kita terkena api, otomatis kita menjauh atau menarik tangan dari api tersebut (Darmanto, 2010). Manusia memiliki tipu daya (naluri) yang dapat dengan mudah mengobarkan semangat dalam kerangka menenangkan. Freud menulis tentang terikat untuk menghancurkan (naluri kehancuran) panjang lebar dalam bukunya *Beyond the Pleasure Principle* (Darmanto, 2010). Dalam teorinya, ia mengatakan bahwa ada dua kekuatan penggerak kehidupan manusia. Kekuatan pertama, adalah Eros, atau terakumulasi dalam kerangka kehidupan yang menunjukkan semua kecenderungan pada manusia untuk kesatuan, pertahanan diri, seksualitas, dan cinta. Kekuatan lain dikenal sebagai Thanatos atau keinginan mati, yang mengumpulkan semua kecenderungan ke arah kehancuran.

Pendekatan psikoanalisis menunjukkan bahwa tingkah laku manusia dikendalikan oleh kepribadian atau personalitas. Lebih lanjut dijelaskan bahwa Sigmund Freud sebagai perintis psikoanalisis menyatakan bahwa hampir semua aktivitas mental manusia tidak dapat diketahui dengan mudah, padahal aktivitas mental tersebut dapat mempengaruhi aktivitas manusia. Freud tercermin dalam konsep konflik dan tingkah laku manusia yang juga dianut oleh pemahaman Barat. Menurut konsepsi ini, tubuh manusia selalu diperebutkan oleh konflik dan pergumulan antara kebaikan dan kejahatan. Sigmund Freud mengembangkan penjelasan

yang lebih komprehensif dan sistematis tentang konflik internal dan menyebutnya sebagai kerangka psikoanalitik. Teorinya dikaitkan dengan Ada unsur-unsur dalam susunan kepribadian manusia dalam kerangka alam bawah sadar.

Freud mengatakan ada 3 unsur kepribadian manusia yang saling berhubungan dan sekaligus menimbulkan konflik. Ketiga unsur itu adalah *id (das es)*, *ego (das ich)*, dan *super ego (das uberich)*. *Id (das es)*, yaitu salah satu unsur atau subsistem kepribadian yang berdasarkan kesenangan (*pleasure*). *Id* adalah penggerak utama dari semua tingkah laku pria. *Id* adalah kawah candradimuka yang penuh dengan hasrat yang membutuhkan pemuasan segera. Dalam aktivitasnya, *id* tidak terikat oleh faktor-faktor etis, moral, logis, dan lain-lain. Sehingga perilaku baik dan buruk seringkali terjadi bersamaan (simultan). *Id* bekerja secara irasional dan impulsif (Thoha, 2012). *Ego* merepresentasikan gambaran realitas fisik dan sosial.

*Ego* adalah unsur yang berhubungan dengan kesadaran manusia. Ini memberikan gambaran tentang apa yang mungkin terjadi dan apa yang tidak mungkin terjadi. *Ego* adalah sebuah citra logika apa yang harus dan tidak boleh dilakukan, apa yang harus dan tidak boleh dilakukan dilakukan sehubungan dengan dorongan-dorongan *id*. *Ego* terbentuk dari pemahaman terhadap lingkungannya, terutama dalam lingkungan keluarga dan lingkungan luar yang melarang logika. *Superego* yang merupakan ranah ketidaksadaran manusia menjadi gudangnya nilai-nilai individu, termasuk moral, yang sebagian besar dibentuk oleh lingkungan luar dan juga oleh keluarga. Kita sering mengenalnya sebagai kata hati. *Superego* mengandung nilai-nilai baik dan buruk, diperbolehkan dan tidak dapat diterima, norma-norma sosial, dan sebagainya. Dalam operasinya, *superego* sering dikaitkan dengan *id*. Saya ingin melakukan apa yang

terasa baik untuk mempertahankan hidup manusia, sedangkan super ego menginginkan apa yang terasa benar. Hubungan antara id dan *superego* menyebabkan ego melakukan aktivitas jalan tengah. *Ego* harus berkompromi dan mencoba untuk menyenangkan id dan *superego*. Ia merupakan mekanisme proses mental yang berupaya menyelesaikan konflik antara keadaan psikologis manusia dengan realitas yang dihadapinya (Thoha, 2012).

- b. Peran Sikap dalam Memberi pengaruh Perilaku Individu  
Tingkah laku seseorang sebagai individu dipengaruhi oleh sikap, dalam sikap terdapat tingkah laku atau tindakan seseorang, persepsi, dan cara berfikir seseorang yang merasa dalam dirinya bahwa apa yang dilakukannya akan berhubungan dengan suatu situasi dan juga nilai-nilai yang dia anut. menganut. memiliki. ada di dalam dirinya. Menurut Suyanto & Jihad, (2013) sikap adalah sesuatu yang timbul dari perasaan (suka atau tidak suka) yang berkaitan dengan kecenderungan seseorang untuk menanggapi suatu obyek atau obyek. Kunandar (2014) menyatakan hal yang sama yaitu sikap yaitu kecenderungan untuk bertindak dengan menyukai atau tidak menyukai suatu objek. Dahar (2011) lebih lanjut mengungkapkan bahwa sikap adalah suatu sifat yang dapat dipelajari dan dapat mempengaruhi perilaku seseorang terhadap benda, peristiwa, atau makhluk hidup lainnya. Kelompok penting dari sikap adalah sikap kita terhadap orang lain.

#### 6. Pengaruh Kepribadian terhadap Perilaku Individu

Kepribadian individu cenderung dipengaruhi oleh faktor keturunan dan lingkungan. Keturunan ditentukan oleh faktor-faktor sejak lahir, seperti ukuran fisik, daya tarik wajah, jenis kelamin, temperamen, komposisi otot dan refleks, yaitu ritme yang dianggap berasal dari orang tua, yaitu susunan biologis, psikologis, dan fisiologis yang

melekat. Tetapi jika kepribadian sepenuhnya ditentukan oleh faktor keturunan, sifat-sifat tersebut hadir sejak lahir dan tidak ada pengalaman yang dapat menggantikannya, yang paling tidak mungkin dalam hal mengubah faktor-faktor ini. Padahal faktor kepribadian tidak sepenuhnya ditentukan faktor keturunan. Di antara faktor-faktor yang menekan pembentukan kepribadian adalah budaya di mana kita dibesarkan, pengkondisian awal kita, keluarga, teman, kelompok sosial, dan pengaruh lain yang kita alami. Faktor lingkungan tersebut memiliki peranan penting dalam pembentukan kepribadian individu. Selain itu, situasi juga mempengaruhi pengaruh hereditas dan lingkungan terhadap kepribadian individu, meskipun secara umum mereka stabil dan konsisten dalam situasi yang berbeda, yang menimbulkan perbedaan aspek situasi pada individu, sehingga pola kepribadian harus dipelajari secara komprehensif.

### **C. Faktor-Faktor yang Memberi Pengaruh Perilaku Individu**

Manusia yang terlibat dalam aktifitas organisasi tentunya menjadi suatu anggota yang ada di organisasi, sehingga memiliki kecenderungan untuk akrab dengan anggota, maka dari keakraban itu ada faktor yang mempengaruhinya antaranya tempat kerja, Ada kesamaan tujuan, ada kesamaan tugas, maka terwujudnya keakraban antara satu dengan yang lain mulai dari berorganisasi.

Pada kenyataannya, ada dua sumber perilaku dalam organisasi, yaitu individu dan kelompok. Namun pada kesempatan kali ini kita akan membahas perilaku individu. Mari kita mulai dengan memahami, apakah perilaku individu itu? Seorang individu adalah orang, orang, atau organisme yang hidup sendiri. Sedangkan pengertian perilaku adalah tanggapan, perilaku seseorang terhadap lingkungan sekitarnya. Jadi, perilaku individu adalah tingkah laku yang dilakukan seseorang dalam kehidupan sehari-hari sebagai tanggapan terhadap lingkungan sekitarnya. Perilaku individu dapat

dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kemampuan dan keterampilan, riwayat hidup, latar belakang keluarga, persepsi, kepribadian, dan lain sebagainya..

Adanya maksud perilaku individu yang ada di organisasi ialah suatu proses interaksi yang dialami oleh seorang individu terhadap karakteristik organisasi. Perbedaan perilaku dan kepribadian seorang individu yang ada di organisasi dipengaruhi oleh lingkungan. Menurut Nimran (2014), dalam memahami kepribadian individu dapat diketahui dari mengkaji karakteristik individu, karakteristik yang dimaksud antaranya karakteristik biografis, kepribadian, kemampuan, persepsi dan juga sikap.

Adapun pengaruh yang bisa berdampak pada perilaku individu meliputi keadaan lingkungan, kemampuan (*capability*), dan usaha (*effort*). 1) Kemampuan yaitu suatu potensi yang digunakan seorang individu untuk mencapai suatu kecakapan, baik sejak lahir maupun dari hasil latihan. 2) Usaha (*effort*) yaitu upaya yang dijalankan saat kegiatan.

Faktor yang bisa berpengaruh terhadap perilaku Individu saat di Organisasi

#### 1. Rasa Puas Kerja

Rasa puas kerja dapat mempengaruhi kualitas kerja pada karyawan, ketika rasa puas semakin tinggi maka kualitas kerja yang dimiliki individu akan semakin baik. Jika rasa puas kurang baik maka akan mempengaruhi produktifitas kinerja karyawan.

#### 2. Lingkungan

Lingkungan memiliki banyak jenis dan dapat mempengaruhi perilaku individu, misalnya lingkungan biologis dan juga lingkungan fisik dan juga lingkungan sosial. Lingkungan dapat memberikan suatu rintangan buat seorang individu sehingga bisa mempengaruhi perilaku individu.



#### **D. Kesimpulan**

Perilaku individu dalam sebuah organisasi menjadi bahasan yang menarik dalam rangka dikaji, diferensiasi perilaku individu berkecenderungan menampakkan persoalan-persoalan dalam sebuah organisasi. Perbedaan sifat, sikap, watak, karakter, dan kebiasaan individu bisa punya pengaruh pada perilaku organisasi. Sifat adalah suatu anugrah bawaan lahir, sedangkan yang dimaksud karakter yaitu suatu sifat yang ditimbulkan dari keturunan atau pengaruh lingkungan. Sikap dan sifat tergantung dari peristiwa yang terjadi di lingkungan. Watak dan karakter sudah terbentuk sejak lahir, namun demikian karakter juga bisa berasal dari pengalaman hidup. Sikap seseorang bisa diubah, sedangkan sifat seseorang sulit dalam rangka diubah. Watak seseorang paling sulit dalam rangka diubah. Perilaku yaitu suatu tindakan yang sifatnya sederhana ataupun kompleks bahkan memiliki sifat yang diferensial. Dapat dijelaskan bahwa suatu stimulus dikatakan sama belum bisa dikatakan akan memberikan suatu tindakan yang sama, sebaliknya, stimulus yang beda belum tentu memberikan tindakan yang beda. Stimulus dapat diartikan sebagai suatu respon yang dimiliki seseorang dalam memberikan tindakan.

Karakteristik individu ditengarai dipengaruhi oleh faktor lingkungan, selain keturunan, jenis kelamin, dan etnis. Hal ini disebabkan lingkungan yaitu tempat manusia tinggal, tempat manusia akan beradaptasi dan berperilaku. Pola asuh orang tua dengan cara signifikan juga akan punya pengaruh terhadap karakter individual, sebab dengan adanya pola pengasuhan melihatkan cara orang tua memberikan perhatian kepada anaknya. Pola asuh seperti pengasuhan permisif, otoriter dan demokratis akan memberi pengaruh perkembangan individu. asuh yang baik akan berdampak pada kepribadian anak yang baik anak dan disukai oleh lingkungan sekitar, demikian pula sebaliknya. Karakter individual dan kepribadian saling berkaitan. Kepribadian seseorang dipengaruhi oleh karakter yang dimiliki seseorang. Begitu juga dengan karakter individu

yang dicerminkan akan membentuk sebuah kepribadian seseorang. Kepribadian punya pengaruh terhadap perilaku individu. Kepribadian yaitu suatu individu yang memberikan reaksi kepada orang lain yang dipengaruhi dari berbagai faktor misalnya lingkungan.

# BAB 3

## STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI

### A. Pendahuluan

Struktur organisasi adalah suatu sistem yang menguraikan bagaimana kegiatan-kegiatan tertentu diarahkan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Kegiatan ini dapat mencakup aturan, peran, dan tanggung jawab. Perlu memahami istilah "Struktur dan Desain Organisasi". Struktur bangunan apa pun bergantung pada alas atau fondasinya. Fondasi yang kuat dan struktur dasar sangat penting untuk membuat bangunan menjadi kuat. Meskipun dimungkinkan untuk mendesain ulang dan merestrukturisasi sebuah bangunan, jika fondasinya lemah, seluruh struktur bangunan akan menjadi tidak stabil. Kita dapat melihat dengan jelas betapa pentingnya sebuah organisasi. Selain itu, pondasi dan desain saling terkait satu sama lain. Demikian pula, dari sudut pandang organisasi, fondasinya adalah 'Struktur Organisasi' yang menunjukkan peran, tingkat hierarki dan persyaratan, dan kondisi yang berbeda dalam suatu organisasi. 'Desain Organisasi' mencakup peran restrukturisasi dan penghancuran, tingkat hierarki, syarat, dan ketentuan sesuai bisnis atau organisasi

### B. Definisi Struktur Organisasi

Ada banyak pendapat dan definisi yang berbeda tentang struktur organisasi. Struktur dalam satu pengertian adalah pengaturan tugas yang digunakan untuk pekerjaan yang harus dilakukan. Ini paling baik diwakili oleh bagan organisasi. Dalam

sebuah pengertian lain menurut Robbins & Coulter (2016) Struktur organisasi adalah susunan formal pekerjaan dalam suatu organisasi. Struktur ini, yang dapat ditampilkan secara visual dalam sebuah bagan organisasi, juga melayani banyak tujuan. Robbins & Judge (2014) Struktur organisasi, memperlihatkan bagaimana tugas formal dibagikan, dikelompokkan dan dikoordinasikan. Selanjutnya Struktur Organisasi adalah seperangkat metode yang melaluinya, organisasi dibagi menjadi tugas-tugas yang berbeda dan kemudian menciptakan harmoni antara tugas yang berbeda (Mintzberg, 1979).

Underdown (2012) mengatakan struktur organisasi adalah sistem formal tugas dan hubungan pelaporan yang mengendalikan, mengkoordinasikan, dan memotivasi karyawan sehingga mereka bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Dengan kata lain Struktur organisasi adalah suatu sistem yang menguraikan bagaimana kegiatan-kegiatan tertentu diarahkan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Kegiatan ini dapat mencakup aturan, peran, dan tanggung jawab. Struktur organisasi juga menentukan aliran informasi antara berbagai tingkat organisasi, kejelasan pekerjaan setiap karyawan, dan kesesuaiannya dalam keseluruhan sistem yang memotivasi karyawan untuk bekerja secara efisien dengan menjaga moral mereka tetap tinggi; karenanya, meningkatkan produktivitas keseluruhan organisasi. Struktur organisasi menentukan bagaimana arus informasi antar level dalam perusahaan. Misalnya, dalam struktur terpusat, keputusan mengalir dari atas ke bawah, sedangkan dalam struktur terdesentralisasi, kekuasaan pengambilan keputusan didistribusikan di antara berbagai tingkatan organisasi. Memiliki struktur organisasi memungkinkan perusahaan untuk tetap efisien dan fokus.

### **C. Memahami Struktur Organisasi**

Bisnis dari segala bentuk dan ukuran banyak menggunakan struktur organisasi. Mereka mendefinisikan hierarki tertentu dalam suatu organisasi. Struktur organisasi

yang sukses menentukan pekerjaan masing-masing karyawan dan bagaimana itu sesuai dengan keseluruhan sistem. Sederhananya, struktur organisasi menjabarkan siapa melakukan apa sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya. Penataan ini memberi perusahaan representasi visual tentang bagaimana bentuknya dan bagaimana cara terbaik untuk bergerak maju dalam mencapai tujuannya. Struktur organisasi biasanya diilustrasikan dalam semacam bagan atau diagram seperti piramida, di mana anggota organisasi yang paling kuat duduk di atas, sementara mereka yang memiliki kekuatan paling sedikit berada di bawah. Tidak memiliki struktur formal mungkin terbukti sulit bagi organisasi tertentu. Misalnya, karyawan mungkin mengalami kesulitan mengetahui kepada siapa mereka harus melapor. Itu dapat menyebabkan ketidakpastian mengenai siapa yang bertanggung jawab atas apa yang ada dalam organisasi (Tran & Tian, 2013).

#### **D. Manfaat Struktur Organisasi**

Menempatkan struktur organisasi pada tempatnya bisa sangat bermanfaat bagi perusahaan. Struktur tersebut tidak hanya mendefinisikan hierarki perusahaan tetapi juga memungkinkan perusahaan untuk menyusun struktur gaji bagi karyawannya. Dengan menempatkan struktur organisasi pada tempatnya, perusahaan dapat menentukan tingkat dan rentang gaji untuk setiap posisi. Struktur juga membuat operasi lebih efisien dan jauh lebih efektif. Dengan memisahkan karyawan dan fungsi ke dalam departemen yang berbeda, perusahaan dapat melakukan operasi yang berbeda sekaligus dengan mulus. Sablynski (2012) mengatakan struktur organisasi mengurangi ambiguitas karyawan dan membantu menjelaskan dan memprediksi perilaku. Selain itu, struktur organisasi yang sangat jelas memberi tahu karyawan tentang cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Misalnya, dalam organisasi hierarkis, karyawan harus bekerja lebih keras untuk membeli bantuan atau merayu mereka yang memiliki kekuatan pengambilan keputusan. Dalam organisasi yang

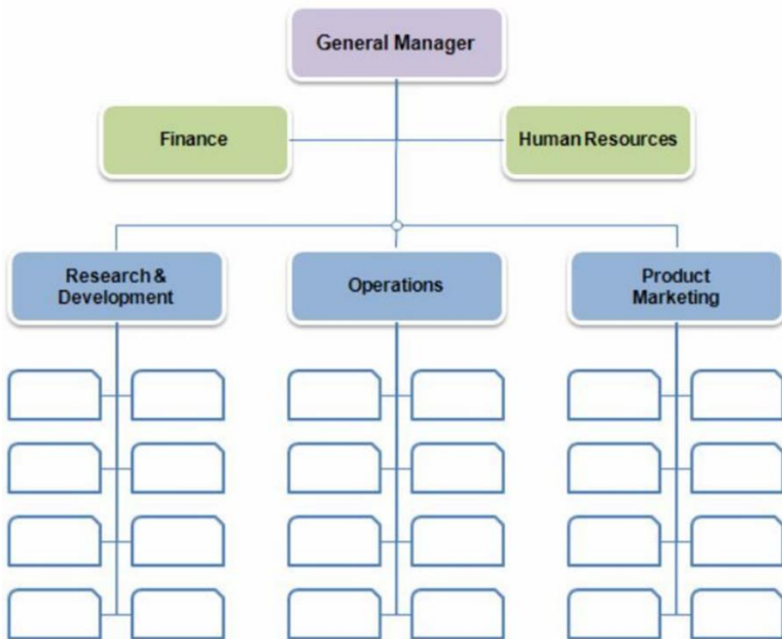
terdesentralisasi, karyawan harus lebih berinisiatif dan membawa pemecahan masalah secara kreatif. Ini juga dapat membantu menetapkan ekspektasi tentang bagaimana karyawan dapat melacak pertumbuhan mereka sendiri di dalam perusahaan dan menekankan serangkaian keterampilan tertentu—serta bagi calon karyawan untuk mengukur apakah perusahaan semacam itu cocok dengan minat dan gaya kerja mereka sendiri.

#### **E. Desain Organisasi**

Dalam istilah yang lebih sederhana, "Desain Organisasi" mengacu pada pendefinisian, perancangan, dan penataan ulang struktur organisasi. Proses desain organisasi itu sendiri ditujukan untuk menemukan segala jenis elemen yang cacat atau disfungsional yang terkait dengan sistem organisasi, struktur organisasi, proses, dan budaya kerja. Identifikasi elemen-elemen ini mengarah pada perbaikannya sehingga dapat memenuhi tujuan organisasi dengan lebih baik. Ini mengklarifikasi berbagai aspek seperti otoritas, tanggung jawab tugas dan batasannya, struktur pelaporan, kekurangan informasi, dan lain-lain. Dengan bantuan desain organisasi, seseorang dapat mengidentifikasi dan menghilangkan segala jenis duplikasi dalam pekerjaan, pekerjaan yang tidak efisien, penanganan pelanggan yang buruk, permainan menyalahkan, hambatan dalam proses pengambilan keputusan, kekurangan sistem, dan proses yang mengakibatkan penurunan efisiensi karyawan, kurangnya kepercayaan antara atasan dan bawahan. Desain organisasi mengakui adanya kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi para anggota organisasi secara formal sedangkan struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti.

Jadi, desain organisasi dan struktur organisasi saling terkait satu sama lain, namun memiliki sedikit perbedaan. Struktur organisasi mewakili organisasi dalam bentuk tidak

bergerak atau statis yang dapat disajikan melalui diagram, yang dikenal sebagai "Organogram." Diagram atau bagan organisasi ini memberikan interpretasi yang mudah tentang berbagai fungsi organisasi dan hubungannya. Juga, mereka menunjukkan hierarki staf yaitu manajer, pemimpin, anggota tim lainnya, dan tingkat pengawasan.



**Gambar 3. 1. Desain Organisasi**

Sebaliknya, desain organisasi mewakili pandangan dinamis dari suatu organisasi. Ini lebih merupakan proses dan metode yang membantu dalam penataan dan restrukturisasi organisasi untuk kelancaran dan fungsi yang efektif. Ini juga didasarkan pada manajemen perubahan dimana tuntutan organisasi mengubah struktur dan fungsinya untuk memenuhi kebutuhan akan kemajuan teknologi, faktor pasar, memenuhi peraturan, kebutuhan dan harapan pelanggan, dan lain-lain. Dengan bantuan desain organisasi, sistem organisasi yang lebih

lemah dapat diidentifikasi dan langkah-langkah korektif dapat diambil untuk memperkuatnya.

## **F. Elemen Desain Organisasi**

Struktur organisasi yang dirancang dengan baik tidak hanya mendefinisikan fungsi, hierarki, peran, dan tanggung jawab tetapi juga penyesuaian tujuan organisasi staf/tim. Desain atau struktur organisasi yang buruk dapat mengakibatkan kejatuhan serius dalam organisasi seperti ambiguitas peran, kurangnya kepercayaan pada tim dan atasan, lingkungan kerja yang kaku, pengambilan keputusan yang lambat dan tidak efektif, dan lain-lain. Faktor-faktor yang disebutkan di atas selanjutnya bertanggung jawab atas rendahnya produktivitas dan pergantian. Jadi, penting untuk mencari desain dan struktur organisasi sesuai kebutuhan perusahaan. Juga, ada segmen tertentu dari desain organisasi yang dikenal sebagai elemen kunci. Secara umum, ada 6 elemen desain dan struktur organisasi (Robbins & Coulter, 2016).

### **1. Rantai Komando/Garis Komando**

Dalam hal ini, otoritas dan kekuasaan didelegasikan dari atas ke bawah yaitu dalam suatu organisasi, manajemen puncak memberikan instruksi kepada tim terbawah dan semua karyawan di setiap level. Selanjutnya, akuntabilitas pekerjaan karyawan mengalir ke manajemen. Ini memberikan kejelasan struktur pelaporan dalam suatu organisasi. Mari kita lihat rantai komando dengan diagram visual:





**Gambar 3. 2. Rantai Komando**

Sumber: (Robbins & Coulter, 2016)

## 2. Rentang Kendali

“*Span Of Control*” menunjukkan seberapa luas wilayah kendali langsung atasan terhadap bawahannya yang berhubungan langsung dengan berapa banyak bawahan (dalam jumlah) melapor kepada senior atau supervisor; yang, pada gilirannya, tergantung pada jumlah tugas yang dilakukan pada tingkat yang berbeda. Dalam hal lebih banyak tugas, rentang kendali akan lebih luas. Itu juga tergantung pada aspek lain seperti lokasi geografis, kemampuan tim dan atasan, kompleksitas tugas dan sebagainya.

Wide Span of Control:

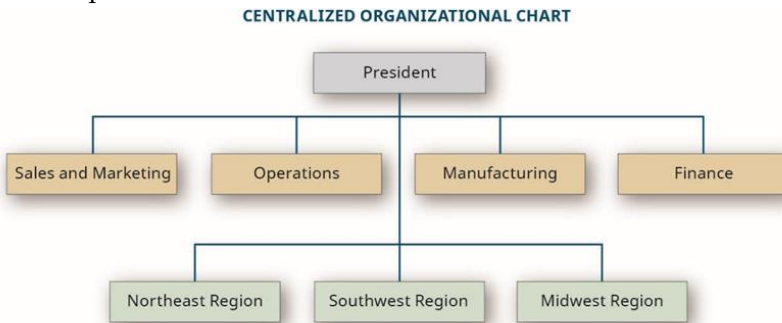


**Gambar 3. 3. Rentang Kendali**

Sumber: (Robbins & Coulter, 2016)

**3. Sentralisasi dan Desentralisasi**  
**Sentralisasi (Struktur Terpusat)**

Dalam jenis struktur organisasi ini, semua keputusan, serta proses, ditentukan; dan ditangani oleh manajemen puncak. Karyawan dan manajer bertanggung jawab atas keberhasilan implementasi keputusan dan harus mengikuti mereka. Karyawan yang rendah dalam rantai komando memainkan peran minimal dalam proses pengambilan keputusan. Di mana kekuatan pengambilan keputusan dipegang di tingkat atas dan terdapat rantai atau hierarki manajer dan bawahan yang luas. Dengan demikian, struktur terpusat memiliki pendekatan *top-down* untuk aliran keputusan.



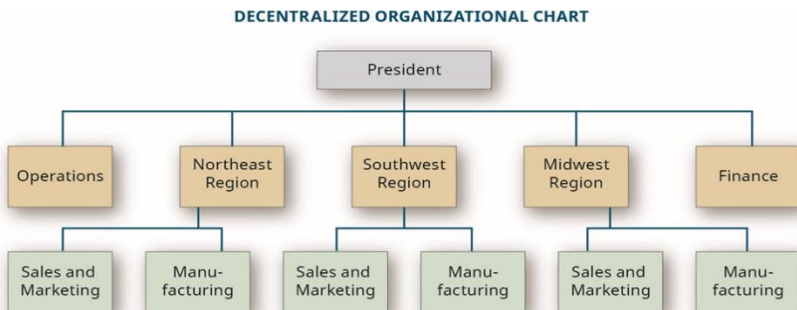
**Gambar 3. 4. Struktur Organisasi Sentralisasi**

Sumber: (Robbins & Coulter, 2016)

Kelemahan terbesar dari struktur organisasi terpusat adalah jumlah waktu yang diperlukan untuk proses pengambilan keputusan di perusahaan besar.

### Struktur Organisasi Desentralisasi

Dalam jenis organisasi seperti itu, tugas sehari-hari dan proses pengambilan keputusan didelegasikan kepada supervisor di tingkat menengah dan bawah oleh manajemen puncak untuk pengambilan keputusan yang cepat dan efektif serta untuk meningkatkan efisiensi. Dengan membiarkan eksekutif tingkat menengah dan bawah melompat dalam proses pengambilan keputusan, manajemen puncak dapat fokus pada keputusan besar lainnya. Hal ini juga meningkatkan tanggung jawab dan akuntabilitas karyawan.



**Gambar 3. 5. Struktur Organisasi Desentralisasi**

Sumber: (Robbins & Coulter, 2016)

Namun, desentralisasi juga membawa tantangan koordinasi dan biaya yang lebih tinggi. Seringkali, *startup* tahap awal dan bisnis kecil direkomendasikan untuk mengikuti struktur organisasi terpusat. Perusahaan dan perusahaan yang tumbuh cepat biasanya memilih kerangka kerja desentralisasi.

#### 4. Spesialisasi

Organisasi besar membagi beberapa fungsinya berdasarkan bidang khusus dan, dengan demikian, subtugas didefinisikan dalam tugas yang berbeda. Subtugas ini didistribusikan di antara peran pekerjaan individu.

High Level Specialization:



Low Level Specialization:



**Gambar 3. 6. Struktur Organisasi Spesialisasi**

Sumber: (Robbins & Coulter, 2016)

#### 5. Formalisasi

Formalisasi mengacu pada proses menentukan atau menyebutkan aturan, prosedur, dan tugas kepada karyawan sebagai individu serta tim, departemen, unit, dan seluruh organisasi oleh manajer dalam bentuk tertulis juga. Formalisasi menunjukkan tujuan dan visi organisasi, tugas, hierarki dan hubungan, wewenang dan tanggung jawab, proses yang berbeda, dan metode kerja. Organisasi formal

menekankan pada peran pekerjaan, tanggung jawab, dan menugaskan pekerjaan kepada individu sesuai dengan persyaratan peran. Ini dikendalikan oleh aturan dan prosedur. Organisasi informal menekankan pada individu, dan tanggung jawab pekerjaan dirancang berdasarkan keterampilan dan preferensi karyawan individu terlepas dari departemen tempat dia bekerja. Seorang individu dapat ditugaskan peran departemen yang berbeda juga berdasarkan kepentingan pribadi, keterampilan, dan lain lain.

**Formal Organization:**



**Gambar 3. 7. Struktur Organisasi Formal**

Sumber: (Robbins & Coulter, 2016)

**Informal Organization:**



**Gambar 3. 8. Struktur Organisasi Informal**

Sumber: (Robbins & Coulter, 2016)

## 6. Departementalisasi

Seperti namanya, "Departementalisasi" adalah proses membagi fungsi organisasi menjadi departemen yang berbeda sesuai dengan spesialisasi pekerjaan atau tanggung jawab sehingga tugas umum dapat ditangani oleh tim khusus. Dalam departementalisasi yang kaku, hampir tidak ada interaksi antara tim yang berbeda dan masing-masing tim bekerja sesuai bidang spesialisasi mereka. Sebaliknya, dalam departementalisasi longgar, tim bebas berinteraksi satu sama lain dan dapat bekerja sama untuk tugas bersama.

**Rigid Departmentalization:**



**Gambar 3. 9. Departementalisasi Kaku**

Sumber: (Robbins & Coulter, 2016)

## Loose Departmentalization:



**Gambar 3. 10. Departementalisasi Loose**

Sumber: (Robbins & Coulter, 2016)

## G. Jenis Desain dan Struktur Organisasi

### Ada Dua Kategori Utama Organisasi - Formal dan Informal.

Struktur organisasi formal mencakup struktur pekerjaan yang terdefinisi dengan baik yang memperjelas wewenang, fungsi, dan tanggung jawab dalam organisasi. Rencana, proses, dan kebijakan sudah ditentukan dalam jenis organisasi ini dan tim harus mengikuti dan melaksanakan tugas mereka berdasarkan hal ini. Fokus utamanya adalah pada pekerjaan dan fungsi daripada karyawan. Pekerjaan di organisasi formal dibagi menjadi sub-tugas dan karyawan diberi tugas ini sesuai keahlian mereka. Ini menuntut intervensi dari departemen yang berbeda, yang didasarkan pada pengelompokan sub-tugas dari pekerjaan umum. Misalnya, organisasi memiliki departemen yang berbeda berdasarkan fungsinya yaitu produksi, pemasaran, pembelian, dan lain-lain. Pendelegasian pekerjaan adalah dari tingkat atas ke bawah yang berarti bahwa supervisor menugaskan pekerjaan kepada bawahan. Supervisor bertanggung jawab atas koordinasi

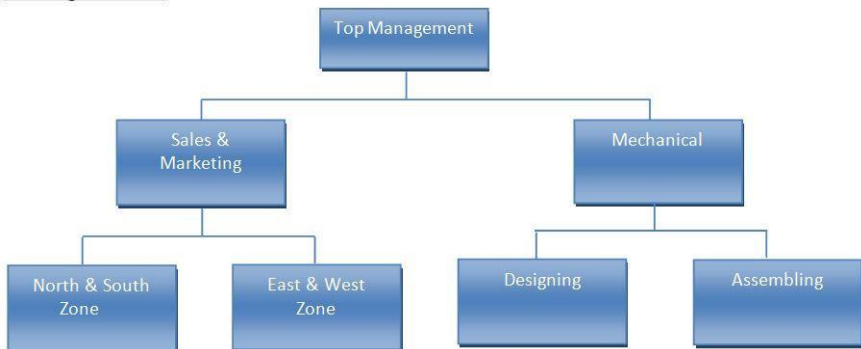
kegiatan bawahan mereka serta kinerja mereka. Organisasi Informal lebih fokus pada manusia atau karyawan dibandingkan dengan pekerjaan. Dalam hal ini, manusia atau karyawan secara formal berinteraksi satu sama lain untuk berbagi ide, pemikiran, kepercayaan, hobi, dan lain-lain. Tidak ada struktur formal dari jenis organisasi ini. Juga, tidak ada hubungan atasan-bawahan.

## Jenis Desain dan Struktur Organisasi Formal: Stoner (1996),

### 1. Struktur & Desain Organisasi Lini

Organisasi garis mengikuti garis/rantai komando dan menunjukkan hubungan pada tingkat yang berbeda dalam bentuk vertikal. Otoritas datang dari atas ke bawah. Tidak ada spesialisasi yang ada dalam hal ini.

#### Line organization:



**Gambar 3. 11. Struktur dan Desain Organisasi Lini**

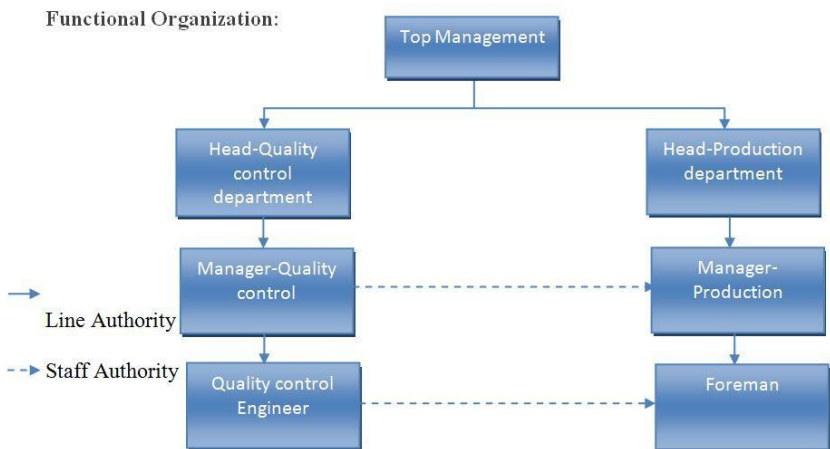
### 2. Struktur dan Desain Organisasi Fungsional

Dalam jenis organisasi ini, tugas dan aktivitas yang berbeda didistribusikan ke fungsi dan departemen yang berbeda yaitu penjualan & pemasaran, keuangan, produksi, pembelian, SDM, TI, dan lain-lain. Departemen ini memiliki staf sendiri untuk melakukan tugas dan karenanya, melakukan peran yang berbeda.



Dalam jenis organisasi ini, ada dua wewenang pekerjaan atau dua peran yang ada yaitu lini dan staf/fungsional. Otoritas lini mirip dengan rantai komando langsung pengawasan dan instruksi diberikan oleh supervisor kepada bawahan dalam rantai vertikal. Namun, otoritas staf memberikan kekuatan kepada spesialis untuk mendukung dan meningkatkan efisiensi kerja anggota staf otoritas lini dengan bidang keahlian mereka. Manajer lini memiliki wewenang langsung atas staf; staf atau otoritas fungsional memiliki otoritas tidak langsung atas anggota staf lini dalam tugas-tugas khusus tertentu tetapi sempit.

Misalnya, diagram organisasi fungsional yang diberikan di bawah ini memiliki dua departemen yaitu Kontrol Kualitas dan Produksi. Keduanya memiliki otoritas garis atas staf dan peran masing-masing. Staf Departemen Kontrol Kualitas memiliki wewenang staf atas staf departemen produksi untuk memberikan layanan dukungan yang berkaitan dengan pemeliharaan dan memastikan kualitas produk pada berbagai tahap produksi melalui pemeriksaan kualitas yang tepat.



**Gambar 3. 12. Struktur dan Desain Organisasi Fungsional**

### 3. Struktur dan Desain Organisasi Lini dan Staf

Konsep ini sebagian besar bekerja di organisasi besar. Hubungan vertikal tetapi langsung ada pada tingkat yang berbeda dalam jenis organisasi ini di mana staf spesialis memiliki tanggung jawab untuk memberi saran kepada manajer lini dan membantu mereka bila diperlukan. Kedua departemen, yaitu lini dan staf ada dalam organisasi semacam itu. Staf khusus hadir untuk membantu atau menasihati dan memiliki kendali langsung atas staf lini.

Line and staff organizations:



→ Line Authority

-> Staff Responsibility

Gambar 3. 13. Struktur dan Desain Organisasi Lini Staf

### 4. Organisasi Divisi

Struktur organisasi divisi hadir dalam organisasi besar yang berbasis lebih dari satu produk, bekerja di berbagai wilayah atau mengerjakan proyek berbeda dengan tim terpisah. Dalam hal ini, berbagai fungsi organisasi dikelompokkan berdasarkan wilayah geografis, produk, proyek, atau kombinasinya. Setiap divisi memiliki fungsi dan sumber dayanya sendiri seperti tenaga kerja dan lainnya untuk produk atau wilayah geografis tempatnya berada. Dalam organisasi divisi berbasis produk atau proyek, semua aktivitas seperti pemasaran, pembelian, produksi, kualitas, berada di bawah pengawasan seorang kepala yang

merupakan kepala departemen. Misalnya: dalam divisi geografis, semua kegiatan digabungkan berdasarkan wilayah geografis tertentu seperti timur atau barat atau lokasi internasional seperti timur tengah dan lain-lain. Divisi ini ada dalam organisasi yang bekerja di lebih dari satu wilayah atau wilayah geografis dan memiliki perbedaan strategi pasar; dan produk ditawarkan berdasarkan kebutuhan pelanggan di wilayah geografis tersebut.

Product or project based:



**Gambar 3. 14. Struktur Organisasi Divisi berdasar Produk atau Proyek**

Geography or region based:



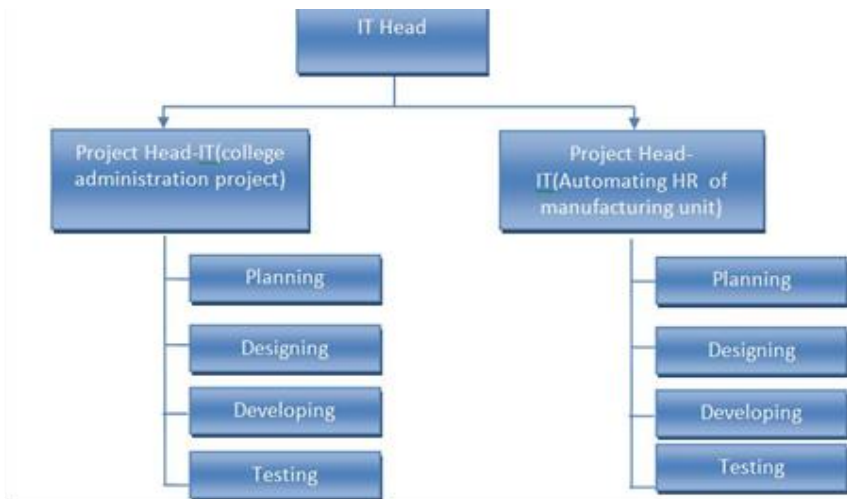
**Gambar 3. 15. Struktur Organisasi Divisi berdasar Geografi atau Wilayah**

### 5. Organisasi Berbasis Proyek

Organisasi berbasis proyek bersifat sementara dan dikembangkan untuk memenuhi serangkaian hasil yang ditentukan untuk suatu proyek. Jenis organisasi ini memiliki anggota tim yang memiliki keahlian berbeda dari fungsi atau

bidang yang berbeda. Sumber daya khusus seperti anggaran, waktu, dan tenaga ditugaskan dalam proyek tertentu sampai selesai. Setelah proyek selesai, tenaga kerja proyek kembali ke departemen masing-masing. Misalnya; dalam kasus perusahaan IT di mana ada banyak proyek seperti merancang dan mengembangkan perangkat lunak untuk perguruan tinggi mana pun. Untuk menangani ini, tim yang berbeda dari berbagai fungsi departemen TI seperti perencanaan, perancangan, pengembangan, pengujian, dan lain-lain. Berperan dalam tugas yang dialokasikan masing-masing.

### Project Based Organization



Gambar 3. 16. Struktur Organisasi Berbasis Proyek

### 6. Organisasi Matriks

Jenis organisasi ini bekerja pada hubungan ganda dalam hal tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Karyawan di organisasi semacam itu melapor kepada kepala fungsional dan kepala proyek. Misalnya, dalam organisasi matriks, anggota tim SDM akan melapor kepada manajer

proyek, yaitu Manajer Perekrutan proyek perekrutan real-estate dan kepala SDM untuk tugas fungsional mereka.

### Matrix organization

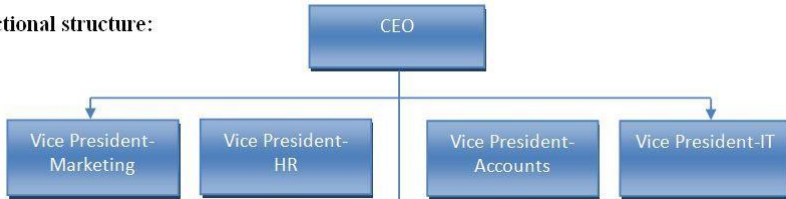


**Gambar 3. 17. Struktur Organisasi Matriks**

## 7. Organisasi Hibrid

Organisasi hibrida adalah kombinasi dari nilai dan elemen yang didasarkan pada dampak sosial di berbagai sektor seperti swasta, publik, dan lain-lain. dan menghasilkan pendapatan. Pada dasarnya, ketika organisasi bergabung untuk memenuhi tujuan sosial dan menghasilkan keuntungan bersama, organisasi semacam itu dikenal sebagai organisasi hibrid. Ini juga merupakan kombinasi dari organisasi fungsional dan produk. Berbagai MNC (perusahaan multinasional) mengerjakan struktur ini di mana mereka memiliki kantor pusat di suatu negara dan juga memiliki kantor internasional di berbagai negara; dan senior atau kepala negara-negara tersebut melapor kepada CEO kantor pusat.

Functional structure:



Product based structure:



**Gambar 3. 18. Struktur Organisasi Hibrid**

## H. Kesimpulan

Tugas menerapkan desain ulang organisasi sedikit menantang karena membutuhkan perubahan di seluruh organisasi. Merancang ulang struktur organisasi selalu disertai dengan peningkatan besar dalam hal kualitas, kepuasan pelanggan dan layanan pelanggan yang lebih baik, lebih sedikit pergantian dan ketidakhadiran karyawan, peningkatan produktivitas, dan lain-lain. Desain organisasi berguna di semua jenis organisasi terlepas dari ukuran dan bisnisnya jenis. Berapa banyak waktu yang diperlukan untuk mendesain ulang organisasi tergantung pada ukuran, struktur, sifat bisnis, dan sumber daya yang tersedia. Dibutuhkan banyak waktu dan sumber daya untuk mendesain ulang organisasi besar yang memiliki struktur kompleks dimana organisasi kecil dapat dirancang ulang dalam waktu yang jauh lebih singkat dengan sumber daya yang lebih sedikit.

# BAB

# 4

## SIKAP DAN KEPUASAN KERJA

### A. Pendahuluan

Sikap merupakan suatu respons tindakan yang melibatkan unsur emosi di dalamnya dengan melakukan penilaian yang kemudian menghasilkan suatu tindakan atau tingkah laku, respons yang dimaksud ialah reaksi emosional manusia yaitu bahagia, sedih, takut, terkejut dan lain-lain. Semua hal ini yang mempengaruhi pikiran dan perasaan yang ditunjukkan berupa ekspresi yang tidak bisa ditutupi dikarenakan hal yang sangat lumrah, manusiawi dan spontanitas, misalnya menerima berita yang baik (*good news*) ekspresi kebahagiaan yang terpancar dari wajah seseorang pada saat berita itu diterima begitu juga sebaliknya. Kadangkala raut wajah tidak bisa dibohongi, sekalipun seorang aktor maupun aktris ternama di dalam kehidupan sehari-hari, namun hanya segelintir orang saja yang sudah terbiasa dan terlatih seperti "*drama queen or drama king*" dengan menggambarkan ekspresi yang berbeda-beda dan berubah seketika.

Secara umum, sikap merupakan pernyataan evaluatif atau penilaian terhadap suatu objek, orang atau suatu peristiwa atau kejadian (Robbins and Judge, 2015). Dalam dunia kerja, menanggapi sesuatu hal di dalam pekerjaan bagaimana karyawan bersikap, kecenderungan sikap kerja pada karyawan sebelum merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan, mereka melakukan suatu pemikiran terlebih dahulu, apabila karyawan merasa puas pada pekerjaannya akan berkerja keras,

tidak malas, jujur dan ikut memajukan perusahaan, sebaliknya karyawan tidak puas akan bekerja tidak jujur, bekerja seenaknya dan pastinya dapat merugikan perusahaan (Labuhanbatu *et al.*, 2020).

Hubungan yang saling berkaitan antara sikap kerja dengan kepuasan kerja. Sikap kerja yang baik dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang, sementara tingkat kepuasan kerja tinggi dapat mempengaruhi sikap kerja seseorang. Sikap kerja yang positif ditandai oleh komitmen yang baik, rasa tanggung jawab yang kuat, serta kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja lainnya. Seseorang dengan sikap kerja yang baik akan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya dan lingkungan kerjanya, karena mereka merasa lebih puas dengan pekerjaannya yang lingkungan kerjanya, karena mereka merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan arti yang penting bagi mereka.

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dirasakan oleh seseorang terhadap pekerjaannya dan lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja dapat diukur dengan menggunakan skala yang mengukur tingkat kepuasan seseorang terhadap faktor-faktor seperti gaji, kondisi kerja, kesempatan untuk berkembang dan hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Tidak sampai disitu saja karyawan harus memiliki etos kerja, memiliki etos kerja yang tinggi dapat meningkatkan keuntungan perusahaan, selain itu etos kerja juga bisa mengetahui bahwa karyawan memiliki kepuasan kerja (Parimita, Prayuda and Handaru, 2013).

Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung lebih produktif, lebih loyal terhadap perusahaan dan lebih mampu mengatasi tekanan dan masalah yang dihadapi. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat menurunkan tingkat *turnover* (pergantian karyawan) dan *absenteeism* (ketidakhadiran karyawan). *Turnover* kerap terjadi di perusahaan manapun, hal ini yang tidak dikehendaki dan tidak dapat dielakkan karena dapat berkibat pada aktivitas perusahaan dan dapat merugikan perusahaan dari segi biaya yang sudah di keluarkan terkait proses SDM, meskipun



demikian *turnover* merupakan hal yang wajar bahkan perlu terjadi apabila untuk memenuhi tuntutan dinamika penyegaran organisasi, namun akan menjadi tidak wajar apabila tingkat turnovernya terlampau besar, menunjukkan pengelolaan SDM yang gagal (Pawesti and Wikansari, no date). Menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan intensitas yang keluar memiliki hubungan yang negatif (Keterikatan *et al.*, 2013).

Pada pertengahan tahun 2022 ada fenomena baru terkait rekrutmen CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil) sekitar ratusan CPNS berbondong-bondong mengundurkan diri setelah dinyatakan lolos, dengan bermacam alasan seperti gaji, tunjangan yang tidak sesuai dengan harapan, kehilangan motivasi dan lain-lain. Padahal jaman dahulu orang tua sangat mengharapkan anaknya bisa bekerja sabagai PNS, mereka beranggapan lebih terjamin dan mendapatkan uang pensiun di hari tua. Hal ini menunjukkan bahwa jaman sudah berubah dengan adanya generasi milenial (Y) dan generasi Z yang mempunyai karakteristiknyamasing-masing, generasi milenial mempunyai karakter utama penggunaan dan keakraban komunikasi terhadap media dan teknologi digital cirinya dengan kreatif, informatif yang punya *passion* untuk kemajuan teknologi, sedangkan generasi Z lahir di dunia yang sudah adanya kelengkapan teknologi PC (*Personal Computer*), ponsel, perangkat gaming dan internet, pola pikir serba instan dan gampang bosan (Zis, Effendi and Roem, 2021). Implementasinya dalam dunia kerja generasi tersebut lebih kreatif, inovatif dan berharap bekerja yang cepat dan instan dengan menghasilkan banyak uang seperti menjadi "*youtuber*" atau "*vlogger*"

"*Money or Job Satisfaction*" bisa jadi ini merupakan pilihan yang susah untuk dipilih, karena keduanya sangat dibutuhkan pada saat kita bekerja, bekerja untuk mendapatkan uang, namun bekerja pun memerlukan kenyamanan dalam bekerja terutama dilingkungan kerja yang baik dan kondusif. Banyak faktor yang perlu dipertimbangkan dilalam memutuskan suatu pilihan seperti usia, berapa lama untuk bekerja, situasi keuangan saat ini, rencana 10 tahun ke depan. Di saat usia masih muda

mungkin lebih memilih uang dari pada kepuasan kerja sebab masih cukup tenaga untuk bekerja keras mendapatkan uang sebanyak mungkin untuk membeli *basic needs* seperti rumah dan lain-lain, tetapi pada saat sudah usia lanjut lebih pada safety kesehatan dan menikmati apa yang telah didapatkan pada saat masih muda.

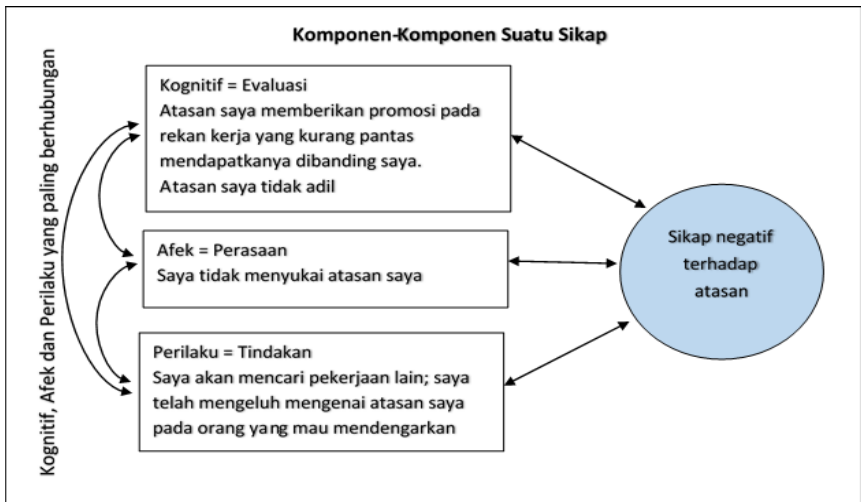
Kepuasan kerja diliputi oleh faktor-faktor yang mempengaruhi dan faktor-faktor tersebut dibagi menjadi dua yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal itu yang terdapat pada lingkungan pekerjaan seperti kondisi kerja, kompensasi, kesempatan untuk berkembang dan kondisi lingkungan kerja. Sedangkan, faktor internal itu yang muncul pada diri pribadi dan tidak lepas dengan keluarga seperti kondisi keluarga, masalah kesehatan dan masalah pribadi juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Walaupun secara profesional tidak boleh mencampurkan urusan pribadi ke dalam urusan pekerjaan atau sebaliknya tidak mencampurkan urusan kantor ke dalam keluarga, realitanya sangat susah untuk memisahkan hal tersebut, sehingga kepuasan kerja itu harus jalan beriringan dengan kepuasan yang terdapat pada diri sendiri yaitu keluarga, dukungan lingkungan keluarga merupakan salah faktor yang berkontribusi dalam menentukan kepuasan kerja karyawan

Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya dengan cara menyediakan kondisi kerja yang baik, kompensasi yang adil, kesempatan untuk berkembang, serta lingkungan kerja yang positif. Menyediakan pelatihan dan pendidikan yang tepat, meningkatkan komunikasi antara karyawan dan atasan dan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan juga dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja. Sementara itu, kepuasan kerja yang tinggi dapat mempengaruhi sikap kerja seseorang. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung lebih produktif, lebih loyal terhadap perusahaan dan lebih mampu mengatasi tekanan dan masalah yang dihadapi. Mereka juga akan cenderung lebih memiliki

sikap kerja yang baik, karena mereka merasa bahwa pekerjaannya memiliki makna dan arti yang penting bagi mereka.

Secara keseluruhan, hubungan antara sikap kerja dengan kepuasan kerja adalah saling mempengaruhi. Sikap kerja yang baik dapat mempengaruhi kepuasan kerjaseseorang, sementara kepuasan kerja yang bagus dapat mempengaruhi sikap kerja seseorang. Oleh karena itu, perusahaan harus bisa memperbaiki sikap kerja karyawannya dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan mereka agar dapat mencapai kinerja yang optimal dari karyawannya.

## B. Komponen Sikap



**Gambar 4. 1. Komponen-Komponen Suatu Sikap**

Sumber: (Robbins & Judge, 2015)

Pada ilustrasi di Gambar 4.1 bahwa dari ketiga komponen diatas saling berhubungan, seperti pada contoh gambar di atas setelah seorang karyawan yang seharusnya mendapatkan promosi tetapi tidak mendapatkannya, kemudian dia berpikir seharusnya dia layak mendapatkannya (kognitif), berikutnya

secara emosional dia merasa tidak suka terhadap atasannya (afek) dan terakhir dia mengambil suatu tindakan oleh hal itu dengan menunjukkan aksi untuk mencari pekerjaan yang lain (perilaku).

Komponen Sikap:

1. Komponen **kognitif** adalah segmen kepercayaan dari suatu sikap, kepuasan kerja kognitif merupakan evaluasi objektif (rasional) bersifat multidimensional berkaitan dengan berbagai aspek pekerjaan, aspek-aspek pekerjaan tersebut dinilai oleh pekerja itu sendiri dan membandingkan dengan pekerjaan lainnya (Sunarta, 2019).
2. Komponen **afektif** adalah segmen perasaan atau emosional dari suatu sikap dan direfleksikan dalam pernyataan, pernyataan yang dimaksud adalah suka atau tidak suka
3. Komponen **perilaku** adalah suatu maksud untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu, perilaku adalah suatu tindakan atas hasil reaksi. Hal ini yang merupakan hasil dari pemikiran dan perasaan kemudian mengambil suatu kesimpulan berupa tindakan.

Apakah perilaku selalu mengikuti sikap?

Sikap secara umum berhubungan dengan perilaku yakni sikap yang dimiliki seseorang menentukan apa yang mereka lakukan. Sudah jelas bahwa perilaku mengikuti sikap misal seseorang menonton bola voli pada saat pemain yang dia sukai bertanding, dalam memilih makanan seseorang akan menghindari makanan yang dia tidak sukai. Sikap ini menunjukkan hubungan yang kuat dengan perilaku karena sikap-sikap mencerminkan nilai-nilai fundamental yang kita miliki atau identitas diri dan untuk menghargai individu atau kelompok yang lain.

Respons-Respons atas ketidakpuasan		
	Konstruktif	Destruktif
Aktif	SUARA	KELUAR
Pasif	KESETIAAN	PENGABAIAN

**Gambar 4. 2. Respons-Respons atas Ketidakpuasan**

Sumber: (Robbins & Judge, 2013)

Dampak karyawan yang puas dan tidak puas di tempat kerja

Apa yang terjadi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka dan ketika mereka tidak menyukai pekerjaan mereka. Pada Gambar 4.2. Menunjukkan bahwa satu model teoretis apa yang akan dilakukan apabila karyawan tidak puas atau tidak menyukai pekerjaan: jalan keluar, suara, kesetiaan, pengabaian. Framework sangat membantu dalam memahami konsekuensi dari ketidakpuasan.

1. **Keluar (*Exit*)**, respons ini mengarah pada perilaku yang aktif untuk keluar dari organisasi, termasuk mencari posisi baru maupun mengundurkan diri. Tindakan ini termasuk destruktif karena mengarah pada segi negatif tanpa ada solusi dan melakukan *resign* bisa jadi ini merupakan keputusan akhir sebab tanpa ada penyelesaian dan sesuatu tidak sejalan dengan yang diharapkan
2. **Suara (*Voice*)**, tanggapan suara meliputi upaya aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan melakukan beberapa bentuk kegiatan serikat pekerja. Hal ini positif karena mengungkapkan suara untuk menyelesaikan permasalahan bersama-sama

3. **Kesetiaan (*Loyalty*)**, Respons loyalitas berarti pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi dalam menghadapi kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk "melakukan hal yang benar". Konstruktif dengan cara positif yang membangun bahwa karyawan masih setia menunggu apabila ada perubahan kedepannya
4. **Pengabaian (*Neglect*)**, Respons pengabaian secara pasif memungkinkan kondisi memburuk seperti ketidakhadiran atau keterlambatan kerja, pengurangan etos kerja dan meningkatnya tingkat kesalahan kerja. Destruktif dalam hal ini negatif karena terkesan pembiaran atau tidak peduli dengan apa yang terjadi

### C. Teori Kepuasan Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu daya pendongkrak untuk seseorang bahwa didalam diri masing-masing individu mau melakukan kegiatan, berbuat serta bekerja dengan menggunakan segenap kemampuannya guna mendapatkan tujuannya. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat tercapai karena karyawan yang termotivasi dengan baik akan merasa terpuaskan dengan pekerjaannya (Bahri and Nisa, 2017).

Teori Kepuasan Kerja

- Teori 2 faktor (*motivator-hygiene*)
- *Value theory*
- *Discrepancy theory*
- *Equity theory*

#### 1. Teori 2 Faktor

Frederick Herzberg adalah seorang psikolog yang mengembangkan teori dua faktor, kedua faktor tersebut terkait ketidakpuasan kerja dan kepuasan kerja. *Satisfier* atau *motivators* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik penuh tantangan,

kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan kepuasan. Kemudian, *Dissatisfier atau hygiene factors* adalah faktor- faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji atau upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Jika tidak terpenuhinya faktor ini karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan. Menurut Herzberg bahwa yang dapat memacu orang untuk bekerja dengan baik dan menimbulkan gairah untuk bekerja hanyalah kelompok *satisfier*

## 2. *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkat dimana hasilpekerjaan diterima individu seperti diharapkan jika semakin sedikit mereka menerimahasil maka karyawan merasa kurang puas dan begitu juga sebaliknya. Maka teori ini tercermin dari seberapa jumlah besar hasil dari pekerjaan itu yang mereka terima yang menentukan kepuasan atau tidakkepuasan dalam pekerjaan

## 3. *Discrepancy Theory*

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan cara menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Selisih yang dimaksud yaitu seberapa besar gap antara realita yang diterima dengan ekspektasi yang telah diinginkan, apabila gap itu semakin sempit maka mendekati titik kepuasan apabila gap semakin besar maka yang terjadi malah ketidakpuasan

#### 4. *Equity Theory*

Teori ekuitas juga dikenal sebagai ekuitas motivasi, dikembangkan pada tahun 1963 oleh John Stacey Adams, seorang psikolog perilaku di tempat kerja. Gagasan teori ekuitas bahwa individu termotivasi oleh keadilan. Secara sederhana, ekuitas menyatakan bahwa jika seorang individu mengidentifikasi ketidaksetaraan antara dirinya dan rekannya, mereka akan menyesuaikan pekerjaan yang mereka lakukan untuk membuat situasi tersebut adil di mata mereka. Sebagai contoh teori ekuitas, jika seorang karyawan mengetahui bahwa rekan kerja yang melakukan pekerjaan yang persis sama dengan mereka menghasilkan lebih banyak uang, maka mereka dapat memilih untuk melakukan lebih sedikit pekerjaan, sehingga menciptakan keadilan di mata mereka.

Apa sajakah sikap kerja yang utama?

- *Perceived organization support* yaitu tingkat dimana para pekerja mempercayai organisasi kontribusinya dan peduli mengenai kesejahteraan mereka
- *Organizational commitment* yaitu tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota

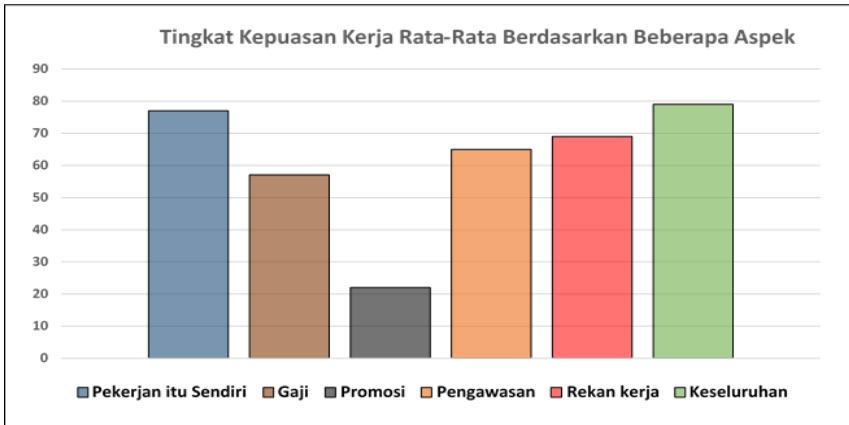
Komitmen Organisasional

- *Affective commitment*: perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya
- *Continuance commitment*: nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut
- *Normative commitment*: Komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Sebagai contoh: seorang karyawan yang memelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit, bial ia pergi



Kepuasan kerja kini menjadi pusat perhatian para divisi HR (*Human Resources*) di perusahaan. Mengingat bahwa karyawan merupakan aset terpenting dalam perusahaan, maka penting bagi perusahaan untuk menjaga motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Keberhasilan suatu organisasi akan ditentukan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada didalamnya sehingga faktor manusia sangat berperan dalam mencapai tujuan organisasi (Jufrizen and Sitorus, 2021). Karyawan yang merasa bahagia di tempat kerja akan memberikan dampak positif, sedangkan sebaliknya, karyawan yang tidak puas justru bisa menjadi bumerang bagi perusahaan.

Kepuasan kerja adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan kebahagiaan dan kepuasan karyawan dalam pemenuhan kebutuhan mereka di tempat kerja. Kepuasan tidak hanya didapat dari gaji dan tunjangan semata. Ada banyak sekali faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan, seperti apresiasi, kompensasi, fleksibilitas, manajemen, hingga budaya kerja. Sudah seharusnya divisi HR melakukan strategi untuk menekankan bahwa aspek kepuasan kerja karyawan sebagai salah satu tujuan utama yang perlu dicapai. Pasalnya kepuasan yang tinggi tidak hanya akan berdampak pada performa karyawan, namun sebagai sarana *branding* perusahaan, baik secara internal maupun eksternal. Mengapa demikian? Karyawan yang bahagia dengan pekerjaannya itu dipercaya akan bisa membela perusahaan dimana mereka bekerja atau secara tidak langsung membicarakan tentang berbagai hal-hal positif yang dirasakannya. Dari sisi lain, karyawan juga lebih loyal dan bekerja lebih keras demi kemajuan perusahaan.



**Gambar 4. 3. Tingkat Kepuasan Kerja Rata-rata Berdasarkan Beberapa Aspek**

Sumber: (Robbins & Judge, 2015)

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terlihat pada Gambar 4.3:

1. **Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)**, setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Susah tidaknya suatu pekerjaan itu serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan berpengaruh terhadap perusahaan yaitu bisa jadi meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja
2. **Gaji (*salary*)** merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari hidupnya
3. **Promosi (*promotion*)**, merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja dalam sebuah perusahaan
4. **Pengawasan (*supervision*)**, seorang atasan yang baik berarti harus mau menghargai pekerjaan bawahannya sendiri. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah, ibu, teman atau rekan kerja dan sekaligus sebagai atasannya

5. **Rekan kerja (co-worker)**, merupakan faktor yang sangat berhubungan erat dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Bagaimana hubungan yang terjalin akan mempengaruhi kepuasan kerja.
6. **Keseluruhan (overall)**, seperti pangkat, golongan dan umur, pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkatan posisi, sehingga pekerjaan tersebut memberikankedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya. Sedangkan, faktor umur atau *age*, dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasankerja dengan umur karyawan pada umur di antara 25 – 34 tahun dan umur 40 – 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan yang telah dijalani

#### **D. Manfaat Kepuasan Kerja**

Manfaat Kepuasan kerja:

1. **Tingkat Turnover yang Rendah**

Mempertahankan karyawan dapat menekan biaya perusahaan dan menciptakan lingkungan perusahaan lebih baik, artinya karyawan yang puas kecil kemungkinannya untuk berhenti dari pekerjaan, merekrut ulang karyawan membuat biaya lebih besar, kualitas karyawan baru belum tentu lebih bagus dari karyawan yang keluar, karyawan yang sudah memiliki pengalaman di perusahaan lain belum tentu dapat menyesuaikan dengan pekerjaan yang baru

2. **Produktivitas Tinggi**

Karyawan yang mempunyai kepuasan kerja tinggi ini cenderung mencapai produktivitas tinggi

### 3. Peningkatan Keuntungan

Secara tidak langsung akan meningkatkan keuntungan perusahaan karena data menjaga kepuasan kerja karyawannya dan giat bekerja dan berdampak pada penulannya meningkat dan mencetak laba

### 4. Loyalitas

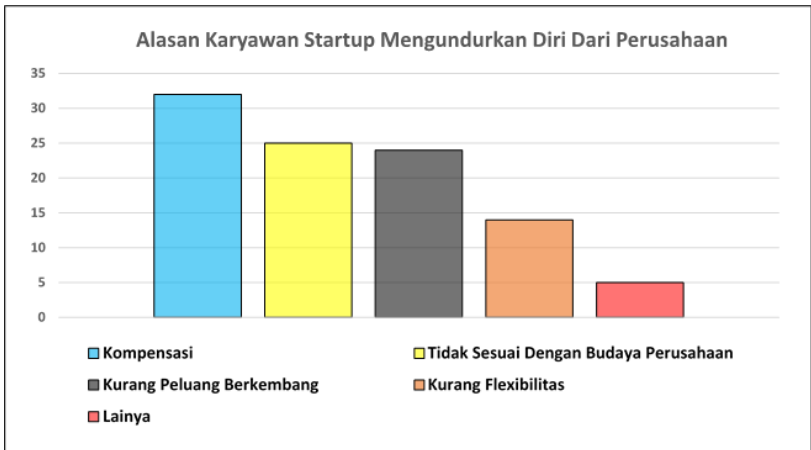
Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya secara tidak langsung karyawan dapat mendukung visi dan misi perusahaan untuk tercapainya tujuan sehingga karyawan menjadi setia

## E. Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan kerja ini mencerminkan seorang karyawan yang merasa kecewa atau sedih karena tidak memperoleh sesuatu yang dia inginkan. Dampak dari ketidakpuasan ini bisa jadi karena rendahnya motivasi sehingga dapat menurunkan kualitas kerjanya. Penurunan kualitas kerja akan merugikan perusahaan itu sendiri, karyawan merasa tidak dihargai dan mereka akan bekerja asal-asalan

Penyebab Ketidakpuasan Kerja:

1. Kompensasi yang terlalu rendah
2. Pengembangan karier yang terbatas
3. Minat yang rendah
4. Manajemen yang buruk
5. Kurangnya tantangan dalam pekerjaan
6. Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan yang buruk



**Gambar 4. 4. Alasan Karyawan Startup Mengundurkan Diri dari Perusahaan**

Sumber: (Alpha JWC Ventures, Kearney, GRIT, 2022)

Pada Gambar 4.4 menunjukkan hasil survey yang diambil lebih dari 600 karyawan *start up* yang ada di 6 negara asia tenggara mengungkapkan bahwa 32% alasan mereka pengundurkan diri dikarenakan kompensasi yang diberikan kompetitor lebih menjanjikan, biasanya tawaran kompensasi yang diberikan dengan kenaikan 15%-30%. Berarti menunjukkan bahwa perusahaan *start up* yang “notabene” masih pemula dankaryawannya pun masih yang belum banyak pengalaman, mereka berpikir untuk mendapatkan kepuasan kerja adalah bagaimana perusahaan memberikan kompensasi yang mencukupi bagi kebutuhannya, ini alasan yang mendasari karyawan *start up* membutuhkan pendapatan yang lebih baik.

## F. Kesimpulan

Perusahaan sudah pasti memiliki karyawan, sedangkan karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan apalagi mengasah keahlian karyawan dengan memaksimalkan *performance* atau kinerja karyawannya, banyak cara perusahaan melakukan pelatihan-pelatihan, pengembangan SDM dan lain-

lain, untuk melakukan hal itu tidak sedikit uang yang dikeluarkan oleh perusahaan, ironisnya kinerja karyawan tetap saja tidak menghasilkan sesuatu yang diinginkan oleh perusahaan yaitu *to be excellent in work*. Sebaliknya, apabila seseorang karyawan yang sudah termotivasi dan memiliki cita-cita dalam hidupnya atau *goals in their lifes*, ini yang membuat mudah dalam menjalankan *excellent work* karena karyawan mempunyai tujuan dalam hidupnya yang ingin diraih, mereka punya *mindset* bagaimana caranya agar cita-cita tercapai, sehingga mereka melakukan pekerjaan dengan giat, bekerja keras dan meningkatkan kinerja yang baik. Seiring dengan motivasi yang mereka dapat, karyawan juga mendapatkan kepuasan kerja.

# BAB

# 5

## KECERDASAN EMOSIONAL

### A. Pendahuluan

Kecerdasan emosional mempunyai perbedaan diantaranya dengan kecerdasan intelektual. Dalam Penelitiannya kecerdasan emosional mempunyai suatu kemampuan memantau juga dapat mengendalikan pada perasaannya sendiri juga orang lain. Serta dapat menggunakan perasaan untuk bisa memadukan suatu pikiran dan tindakan. Setiap individu mempunyai kecerdasan emosi tinggi karena dirasa dia akan bisa mengatasi masalah dan tantangan yang tiba tiba ada di dalam kehidupannya. Dengan mempunyai kecerdasan emosinya individu akan dapat bersikap optimis pula dari segala sesuatu yang di kehidupan, kendati demikian jika terjadi masalah mengenai kemunduran kita dapat mengatasi agar tidak terjadinya frustrasi.

Pada kecerdasan emosional ini sangat berguna sekali untuk dapat mengoptimalkan potensi yang ada pada remaja yang secara positif. Remaja juga memiliki suatu kecerdasan emosi tinggi ataupun rendah maka dapat terlahir suatu kemampuan untuk memberikan bisa memberikan kesan yang baik, mampu mengungkapkan emosinya sendiri dengan baik karena dia berusaha untuk dapat menyetarakan pada lingkungan dan bisa mengendalikan suatu perasaan yang mampu mengungkapkan reaksi emosi, waktu dan kondisi dapat disesuaikan sehingga interaksi yang dilakukan dengan lainnya dapat lancar dan efektif.

Salah satunya seseorang yang mempunyai kecerdasan emosional, dia akan dapat mampu memahami dari suatu penyebab didalam perasaan yang ditimbulkan suatu tindakan dan toleransi sehingga mempunyai pemikiran yang positif dapat mengenali diri. Kecerdasan emosi sangat penting yang harus dimiliki setiap individu khususnya, dapat dimiliki para remaja karena para remaja tidak bisa mengontrol diri sehingga mudah akan terjerumus hal yang negatif hal ini yang akan bisa merugikan dirinya sendiri kalau tidak mampu mengontrol diri. Hal ini bisa disimpulkan anak pada masa remaja mampu cepat berkembang mengenai kecerdasan emosinya yang diiringi bertambahnya suatu pengalaman yang ada dalam dirinya, Sehingga masa remaja merupakan dimana masa suatu peralihan masa anak-anak yang menuju masa dewasa. Kecerdasan emosi untuk mengetahui emosi pada diri sendiri sangat betapa pentingnya kecerdasan emosi bagi kehidupan.

## **B. Pengertian Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan emosional adalah sesuatu yang dipunyai seseorang atau kemampuan seseorang untuk mengatur emosi dan menjaga juga memilih suatu cara dalam mengungkapkan yang terjadi lewat kesadaran diri, empati, pengendalian diri, motivasi dan keterampilan sosial, meski juga tidak terkenal seperti kecerdasan intelektual namun pada kecerdasan juga dapat memberi suatu perasaan yang empati peka terhadap lingkungan yang berada disekitar (Tewal, *et al.* 2017).

Kecerdasan emosional adalah bagaimana seseorang menunjukkan ekspresi terhadap emosi bagaimana cara untuk mengatasi agar terjadi hal yang positif. Kecerdasan emosional seseorang yang tinggi ,biasanya mampu berkomunikasi yang secara efektif mempunyai empati baik dengan orang lain bisa mengatasi kesulitan dan meredakan masalah. Oleh sebab itu memiliki kecerdasan emosional tinggi menjadi juga sangat penting kalau dilihat dari hal yang positif (Hartini *et al.*, 2021).



Untuk mengembangkan kecerdasan emosional dapat dimulai sejak menginjak remaja dimana, setiap orang tua harus dapat memahami betapa sangat penting untuk dapat membekali anak dengan baik juga mengenai keterampilan intelektual yang sangat dibutuhkan. Agar dapat bisa bergabung di lingkungan besok nya dia berada, petunjuk dan ajaran bisa dipelajari melalui buku yang memuat pengembangan Kecerdasan Emosional Anak. Dasar kemampuan emosional bukanlah melawan kecerdasan intelektual, hal ini bisa di kembangkan secara seimbang karena Kecerdasan emosional biasanya lebih mempengaruhi kehidupan sosial karena kehidupan sosial lebih sering bertemu manusia dalam berbagai hal pengendalian emosi dibutuhkan dengan sangat (Wijaya, 2017).

### **C. Komponen Kecerdasan Emosional**

Komponen kecerdasan emosional (Arifin, 2014), yaitu sebagai berikut:

#### **1. Memilih Kesadaran Diri**

Komponen pertama adalah kesadaran diri mempunyai arti kesadaran dapat dimengerti, dikenali bagaimana keadaan pada dirinya. Maksudnya adalah kesadaran seseorang mampu memahami emosi yang ada di dalam dirinya sendiri yang menjadi aspek penting dalam kecerdasan.

#### **2. Membentuk Regulasi Diri**

Komponen yang kedua adalah membentuk regulasi yang ada pada dirinya sendiri, Regulasi juga ada kaitannya dengan pengaturan yang ada disetiap individu, memiliki emosional yang baik dan dapat dikendalikan. Emosi yang ada di kita harus sadar diri dengan suatu keadaan yang mungkin bisa dapat muncul karena ada suatu dampak orang lain yang ada di dalam kinerjanya. Kecerdasan emosional ini sangat membantu dalam mengelola emosi dan pengatur.

### **3. Memilih Keterampilan Sosial**

Aspek di dalam memilih keterampilan sangat penting dalam kecerdasan dan berkemampuan untuk dapat berinteraksi sosial dan pemahaman mengenai emosional tak hanya melibatkan emosi diri. Di dalam pemahamannya emosi juga dapat terlewati dari emosi orang lain. Emosi ini yang akan bisa membantu dipembentukan kecerdasan emosi tinggi.

### **4. Mempunyai Empati**

Empati merupakan salah satu dari kecerdasan emosi yang dapat diartikan sebagai suatu kemampuan diri yang bisa memahami perasaan orang lain itu sangat penting untuk pengembangan kecerdasan emosi. Dalam membentuk empati pada pemahaman juga ada yang berkaitan dengan perasaan emosional berada di tengah yang dapat dirasa orang lain yakni terjadi pada lawan bicara.

### **5. Memilih Motivasi**

Membentuk kecerdasan merupakan salah satu kunci motivasi diri sendiri yang dalamnya, dan orang cerdas punya emosional cenderung bisa memiliki suatu motivasi yang ada di luar nalar dugaan motivasi dieksternal. Contohnya dari suatu keinginan mendapatkan ketenaran juga pujian hingga uang sampai pengakuan dapat diperoleh dari orang lain atau pun kelompok masyarakat.

## **D. Ciri-ciri Orang yang Memiliki Kecerdasan Emosional Tinggi**

Komponen dari kecerdasan emosional harus dapat dipahami ini yang merupakan suatu ciri yang dimiliki di kecerdasan. Ciri orang yang memiliki kecerdasan emosional agar mudah dalam mengetahui diantaranya adalah ciri-ciri pada kecerdasan emosional pendapat para ahli mengemukakan bahwa:

1. Bisa menguasai dan mengenali perasaan diri sendiri.
2. Dapat mengerti perasaan orang lain.

3. Mengetahui Kelebihan dan kekurangan yang ada pada diri sendiri.
4. Tidak mudah juga pada emosi seseorang itu untuk mudah tersinggung.
5. Lebih banyak diam dan cuma mendengar saja.
6. Didalam pikiran juga lebih terbuka untuk dapat menerima pendapat dari orang lain.
7. Hal ini tidak segan segan untuk meminta maaf lebih dulu jika merasa bersalah.

Tingkat kecerdasan bisa berpengaruh bagaimana cara seseorang itu mandiri dalam belajar. Sehingga mendapatkan prestasi yang lebih baik, adanya cenderung meningkatkan karena kecerdasan sangat berpengaruh seseorang membawakan pribadi lebih baik dalam kehidupan sehari-hari.

#### **E. Tanda Kecerdasan Emosional Yang Rendah**

Tanda rendahnya individu dalam kecerdasan emosional (Syah, 2019) & (Widyati, 2019), yaitu:

##### **1. Mereka yang Merasa Selalu Benar Harus Selalu Benar**

Seseorang yang memiliki suatu kecerdasan rendah akan juga cenderung untuk menolak dan mendengar apa yang dapat diungkap kepada orang lain, Dia lebih sering melakukan debat didalam membenarkan dan apa yang mereka yakini benar. Bahkan sampai juga menyalahkan suatu bukti yang dilontar untuk orang lain. Harus menang dengan apapun caranya yang menurutnya benar.

##### **2. Mereka Tidak Mampu Mengetahui Perasaan Orang Lain**

Orang yang mempunyai kecerdasan rendah dianggap tidak mempunyai kemampuan untuk memahami perasaan orang lain. Karena tidak mampu cenderung yang dirasakan terkejut bila ada teman kerja dan tidak menyukainya, mereka yang memiliki kecerdasan emosional merasa mampu untuk menanggungnya jika orang lain sangat mengharapkan untuk bisa dapat memahami perasaan mereka.

### **3. Tidak Memiliki Kepekaan Diri**

Banyaknya orang yang tidak memiliki suatu kepekaan, dengan kecerdasan emosi yang dirasa rendah dikarenakan tidak mengetahui apa yang harus diucapkan dengan pantas. Kebanyakan mereka juga adanya kegagalan dalam memahami akan waktu juga keadaan untuk yang tepat didalam menjelaskan keadaan , kondisi terhadap sesuatu hal yang menuangkan sebuah perasaan pada emosional mereka.

### **4. Mereka Cenderung Suka Menyalahkan Orang Lain**

Orang itu dapat menyalahkan tidak mau disalahkan dikarenakan pada kecerdasan emosionalnya rendah, juga cenderung akan mendapat wawasan yang sedikit. Biasanya ini terjadi karena terkait bagaimana emosi ditimbulkan yang kemudian akan menimbulkan masalah. Suatu hal tidak bisa dilakukan oleh orang karena kecerdasan rendah dan bertanggung jawab yang ada keterkaitannya dengan tindakan yang dilakukan.

### **5. Mereka Tidak Memiliki Keterampilan Dalam Mengatasi yang Baik**

Orang mempunyai kecerdasan emosional rendah memiliki indikator yang dianggap tidak nyaman dalam memberantasi suatu masalah yang ada disituasi di dalamnya. Sulit untuk dapat memahami emosi. Biasanya lebih tidak menonjolkan emosinya dan pada umumnya lebih menyembunyikan emosi dan cenderung menjauhkan diri dari situasi.

### **6. Punya Emosi yang Cenderung Meledak-ledak**

Lebih dapat memiliki kemampuan untuk dapat mengatur emosi, membuat mereka juga sulit untuk memahami dan bisa mengontrol emosinya. Umumnya jika marah akan melakukan penyerangan lebih besar. Walaupun tanpa memahami apa yang membuatnya merasakan

kemunculan emosi. Emosi yang ada juga bisa sampai meluap bila tidak tertahankan.

### **7. Mereka Selalu Bercerita Tentang Dirinya**

Orang yang dengan kecerdasan pada emosionalnya suka mendominasi pembicaraan dengan, ciri yang tidak dimiliki kecerdasan secara emosional yang ada dalam dirinya. Seringnya mengajukan sebuah pertanyaan kepada orang lain dengan muncul yang tidak jelas ketika didengarkan pada saat pembicaraan terjadi.

## **F. Cara Meningkatkan Kecerdasan Emosional**

Berikut ini dijelaskan mengenai cara dalam meningkatkan kecerdasan emosional diantaranya yaitu:

### **1. Mencoba Untuk Mendengarkan**

Jika ingin meningkatkan kecerdasan emosional harus memahami perasaan yang dirasakan oleh orang lain, Langkah pertama dalam memahami perasaan orang lain, adalah dengan memperhatikan dan mendengarkan. Kemudian mencoba juga meluangkan waktunya untuk mendengarkan apa yang orang lain juga rasakan, Tidak hanya lewat obrolan tetapi juga dapat ditonjolkan pada sikap.

### **2. Lebih Berempati**

Emosi merupakan bagian yang sangat penting karena diharuskan untuk bisa menempatkan dirinya sebagai orang lain juga mengerti sudut pandang yang terkait orang lain. Dengan ini membuat manusia dapat dikenal memiliki perasaan dan empati terhadap orang lain tidak membayangkan bagaimana dengan perasaan mereka di situasi tertentu itu.

### **3. Manajemen Diri**

Dalam manajemennya harus ada pengelolaan agar tidak stres dan selain itu bisa menjadikan langkah pertama dalam mengembangkan kecerdasan emosionalnya. Disaat mengalami intinya stres cenderung sulit di dalam mengendalikan emosi, tidak punya pikiran yang positif dan jernih akhirnya tidak mampu mengendalikan emosi dan tindakan yang secara bijaksana. Stres dapat dikelola dengan baik agar tidak mengalaminya. Langkahnya harus dapat belajar dan menerima sebuah kenyataan pahit dan tidak sesuai harapan. Harus dapat cepat untuk beradaptasi sesuai keadaannya. Dalam mengendalikan emosi kita harus tetap optimis selalu dapat menemukan solusi agar bisa mengatasi semua persoalan.

### **4. Menyadari yang Sedang Dialami**

Kita harus dapat mencoba untuk bisa memahami, dan mengelola perasaan yang dialami dengan bijaksana baik dengan kegembiraan juga kemarahan. Agar tidak adanya ketakutan dan kesedihan. Emosi sangat mempengaruhi di dalam pikiran dalam melaksanakan suatu tindakan yakni harus ada yang terhubung dengan perasaannya, Dengan ini akan dapat bisa menerima dan merasa dapat kenyamanan dengan adanya emosi. Suatu perhatian harus diberikan dalam hal yang dialami, Dengan itu agar lebih fokus bisa sadar apa yang terjadi di dalam dirinya. Mengenai pengelolaan perasaan supaya tidak mempunyai dampak jelek yang ada pada diri sendiri ataupun orang lain.

### **5. Memiliki Kesadaran Sosial**

Setiap orang harus mempunyai kesadaran sosial dan peka terhadap orang yang ada di sekitar, Bisa membantumu untuk mengenali juga memahami suatu bahasa yang digunakan verbal maupun non-verbal. Kesadaran dapat tumbuh karena adanya suatu kesadaran sosial dan lebih fokus proses dan dilakukan bersama. Buatlah sampingan

untuk kepentingan pribadi dan berusaha untuk dapat mendengarkan. memberikan suatu perhatian dengan penuh pada saat berinteraksi dengan orang lain. Hal yang seperti ini membantu memahami pada perasaan orang lain maupun yang ada pada diri sendiri.

## **6. Berhubungan Baik dengan Orang Lain**

Pada saat melakukan interaksi dengan orang lain, kamu dapat mengenal, memahami yang dirasakan. Hal ini, dapat membantumu dalam mengembangkan suatu kecerdasan emosional. Selain hubunganmu, orang lain juga ada yang menjadi lebih baik juga.

## **G. Tahapan-Tahapan Kecerdasan Emosi**

Tahapan-tahapan kecerdasan emosi diantaranya sebagai berikut:

### **1. Merasakan Emosi**

Pertama yang harus dilakukan adalah merasakan emosi sebagaimana tahapan ini ,yang berada dalam kemampuannya juga memiliki kemampuan untuk bisa melakukan untuk melakukan identifikasi emosi yang dirasakannya. Hal ini, awal mulai yang dilihat gesture atau raut wajah dan kemudian mengenai kebahagiaan, kesedihan, kemarahan dan mudah adanya ketakutan, biasa dapat dikenal untuk mempunyai suatu kemampuan yang mereka rasakan terhadap emosional.

### **2. Memfasilitasi Pikiran dengan Emosi**

Langkah yang kedua sangat ada kaitannya yang dapat dijalankan mampu merasakan emosi menyampaikan ,bahwa dasarnya manusia juga memiliki suatu kemampuan dalam memberi fasilitas yang ada dipikiran. Cara ini, dilakukan dengan emosi yang dirasakan meskipun dikatakan adanya kemampuan dengan cara memaafkan, memanfaatkan suatu informasi yang secara emosional, dalam meningkatkan pemikiran secara langsung.

### **3. Memahami Emosi**

Memahami emosi merupakan kemampuan manusia, yang sangat bermanfaat dalam memahami suatu informasi mengenai emosi itu suatu yang sangat berhubungan. Perubahan pada emosi, juga terdapat dalam informasi mengenai suatu pemahaman emosi sendiri. Karena adanya rasa bahagia yang akan membawa suatu semangat dan dorongan untuk memiliki keinginan untuk dapat bergabung ke orang lain adanya rasa marah.

### **4. Mengelola Emosi**

Pengelolaan emosi ini yang menjadi langkah terakhir dari adanya tahap kecerdasan emosional yang tahapan akhir ini hanya bisa dilakukan seseorang yang sudah memiliki kemampuan memahami emosi.



# BAB

# 6

# MOTIVASI

## A. Pendahuluan

Motivasi dalam diri seseorang merupakan daya penggerak yang mewujudkan perilaku untuk mencapai tujuan kepuasan diri. Sering diasumsikan bahwa motivasi kerja muncul ketika menerima imbalan yang baik dan adil, namun faktanya meskipun telah menerima imbalan yang baik, kerja tetap tidak maksimal. Setiap orang tentunya memiliki alasan mendasar mengapa seseorang mau melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan tertentu, mengapa seseorang bekerja keras, padahal itu adalah hal yang wajar. Semua ini adalah alasan dan alasan yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut yaitu harus ada motivasi.

## B. Pengertian Motivasi

Menurut Zameer, *et al.* (2014) motivasi mengacu pada keinginan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang diberikan dalam meningkatkan tanggung jawab mereka. Sedangkan menurut Hasibuan (2016) motivasi adalah daya penggerak seseorang yang menimbulkan semangat kerja, sehingga mau bekerja sama, bekerja efektif dan berintegritas dengan segala kepuasan.

Dalam tulisannya Hasibuan dalam (Adha, Qomariah & Hafidzi, 2019) mengemukakan bahwa motivasi merupakan daya dorong yang membangkitkan semangat kerja mereka sehingga dapat bekerja sama, bekerja efisien dan jujur dalam segala hal

untuk mencapai kepuasan. Dalam buku Siagian dalam (Ningsi, Mahardiana & Risnawati, 2017) dikemukakan bahwa motivasi merupakan daya penggerak yang menjadikan seorang anggota organisasi siap dan mampu menerapkan keahliannya berupa keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktu untuk berbagai tugas. Kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

### **C. Tujuan Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan dalam Hartatik (2021) tujuan motivasi adalah:

1. Meningkatkan semangat kerja karyawan dan kepuasan kerja.
2. Meningkatkan produktivitas karyawan.
3. Untuk mendukung stabilitas karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Pengaduan karyawan yang efektif.
6. Penciptaan suasana kerja yang baik dan hubungan interpersonal.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan keterlibatan karyawan.
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
9. Tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
10. Meningkatkan penggunaan alat dan bahan baku.

### **D. Prinsip-Prinsip dalam Motivasi kerja**

Menurut Mangkunegara dalam Hartatik (2021), ia memiliki beberapa prinsip Motivasi karyawan yaitu:

1. Prinsip Partisipasi  
Untuk memotivasi kerja, karyawan harus diberi kesempatan berpartisipasi untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai oleh manajer.
2. Prinsip Komunikasi  
Perantara menyampaikan segala sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas.

3. Prinsip Pengakuan Bagian Bawahan  
Manajer memahami bahwa bawahan (pegawai) berperan dalam pencapaian tujuan.
4. Prinsip Pelimpahan Wewenang  
Pemimpin yang memberdayakan karyawan untuk membuat keputusan tentang pekerjaannya setiap saat akan mendorong karyawan yang terpengaruh untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip Menarik Perhatian  
Manajer yang memperhatikan apa yang diinginkan karyawan mendorong karyawan tersebut untuk memenuhi harapan manajer.

#### **E. Proses Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan dalam Hartatik (2021), proses dari motivasi terlihat seperti ini:

1. Tujuan  
Perubahan adalah keinginan yang harus ditetapkan dan ditentukan terlebih dahulu tujuan organisasi.
2. Ketahui Minat  
Dalam proses motivasi, penting untuk mengetahui karyawan karena tidak sekedar melihat kepentingan manajemen atau perusahaan.
3. Komunikasi yang Efektif  
Dalam proses motivasi, komunikasi yang baik dengan staf atau karyawan harus berlangsung.
4. Integrasi Tujuan  
Untuk menggabungkan tujuan perusahaan atau organisasi dan kepentingan karyawan, diperlukan proses motivasi.
5. Layanan  
Supervisor penting dalam memberikan *supporting* kepada perusahaan atau organisasi dan individu Karyawan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

## 6. Kerja Kelompok

Manajer harus membentuk tim yang terorganisir dengan baik sehingga mereka bisa untuk mencapai tujuan perusahaan.

## F. Teknik Memotivasi Kerja

Menurut Hartatik (2021) beberapa hal yang harus mendapat perhatian dalam teknik motivasi kerja, yaitu karyawan yang harus dimotivasi. Terdapat kematangan individu di tentukan atas 4 (empat) klasifikasi sebagai berikut:

1. Kelompok yang belum dewasa sebagai individu yang dicirikan tidak efektif, tidak kompeten dan lari dari tanggung jawab serta membutuhkan bimbingan dan arahan.
2. Kelompok lebih efektif, biasanya mereka lebih efektif daripada yang belum dewasa, mereka dicoba dengan memberikan tanggung jawab dengan wewenang, walaupun perintah dan instruksi masih diperlukan
3. Kelompok kompeten adalah kelompok individu yang mendekati kedewasaan.
4. Kelompok itu matang (mature), bercirikan perilaku efektif, dapat berinisiatif sendiri, berkemauan keras dan bertanggung jawab, cakap dan mampu bekerja dan berprestasi.

## G. Teknik Motivasi

Berikut adalah beberapa teknik untuk memotivasi karyawan:

1. Teknik untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Dalam perencanaan, kebutuhan pegawai dapat disajikan secara hierarkis seperti Abraham Maslow, yaitu:
  - a. Kebutuhan Fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan dan bernafas.
  - b. Kebutuhan akan rasa aman, yaitu kebutuhan untuk melindungi diri lingkungan kerja dan dari ancaman bahaya.

- c. Kebutuhan rasa memiliki dan sosial yaitu kebutuhan diterima dalam kelompok kerja, untuk terhubung, berhubungan dan merasa dicintai dan dicintai.
  - d. Kebutuhan akan harga diri atau gengsi, yaitu kebutuhan untuk dihargai dan dihormati oleh orang lain.
  - e. Kebutuhan aktualisasi diri
2. Teknik *persuasive*. Salah satu teknik komunikasi persuasif merupakan yang digunakan untuk memotivasi karyawan agar bekerja dengan cara mempengaruhi mereka secara positif tidak logis Teknik ini diformulasikan sebagai AIDDAS.
    - *Attention* (perhatian)
    - *Interest* (minat)
    - *Desire* (hasrat)
    - *Decision* (keputusan)
    - *Action* (aksi/tindakan)
    - *Satisfaction* (kepuasan)
  3. Teknologi Kekerasan. Kekerasan dilakukan dengan menggunakan otoritas sendiri, yaitu. dengan paksaan dan ancaman, memberi perintah, tidak pernah lelah mengingatkan aturan dan membiarkan bawahan sesedikit mungkin kebebasan.
  4. Teknik perilaku yang baik. Sikap yang baik dapat dicapai dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif.

## H. Motivasi Kerja

Ahmad (2012) mengemukakan motivasi kerja adalah suatu bentuk keinginan serta dorongan yang muncul dari dalam diri karyawan sehingga memaksanya terus- menerus berfikir kreatif, inovatif guna mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik dari hari ke hari. Pekerja yang mempunyai motivasi tinggi akan terlihat dari semangat kerjanya yang tinggi untuk bisa menyelesaikan setiap target-target pekerjaan yang telah

ditetapkan secara otomatis akan berdampak pada hal-hal seperti pendapatan, tunjangan, penghargaan, apresiasi dari atasan dan sesama karyawan.

Kemudian Akasa (2015) berpendapat tingginya motivasi yang nampak dari dalam diri pekerja akan menjadikan semangat dorong dan kekuatan penggerak terhadap prosedur pelaksanaan tugas dan kewajiban yang mesti dilaksanakannya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan dimana didalamnya terdapat elemen yang meliputi unsur-unsur pembangkit, pengarah, penjaga, penyemangat yang bersifat terus-menerus serta tujuan yang jelas.

Teori Maslow dalam Suwatno & Priansa (2016) menjelaskan bahwa motivasi karyawan merupakan suatu kebutuhan yang bertingkat. Maksudnya bilamana kebutuhan yang pertama sudah dapat dipenuhi kemudian pemenuhan kebutuhan yang kedua akan menjadi yang prioritas utama. Demikian selanjutnya bila kebutuhan yang kedua juga telah dipenuhi maka hadir kebutuhan peringkat tiga dan demikian terus-menerus berulang.

## **I. Mengelola Motivasi Kerja**

Aspek yang perlu diperhatikan dalam mengelola motivasi kerja (Nopriadi, 2021):

### **1. Motivasi Kerja Bersifat Pribadi.**

Seseorang memiliki keinginan yang pribadi untuk bekerja. Alasan yang berbeda dimiliki oleh orang yang berbeda. Seseorang yang melakukan pekerjaan dengan baik mungkin karena mereka ingin mendapatkan sesuatu yang mereka inginkan. Tetapi orang lain melakukannya karena untuk menghindari sesuatu yang tidak dikehendakinya. Ada yang bekerja untuk memenuhi kebutuhan dasarnya, ada yang bekerja untuk memenuhi kebutuhan sosial. Kebutuhann seseorang, akan berbeda alasan, yang ingin puas dengan pekerjaannya.

## 2. Motivasi Kerja Adalah Proses Internal

Tinggi rendahnya motivasi kerja merupakan proses psikologis yang terjadi pada diri tiap individu. Keinginan seseorang dapat diamati dari perilaku yang diperlihatkan, dan menurut arah, intensitas, dan kegigihan aktivitas tersebut. Seseorang yang mengantisipasi memiliki keinginan kerja yang tinggi ketika menerima pekerjaan yang diarahkan (*action direction*) atau bersedia melakukan pekerjaan tersebut dengan tindakan yang paling intens atau terus menerus (*action intensity*) dan melakukannya sampai akhirnya semua pekerjaan selesai (*Persistence of Action*). Pada saat yang sama, mereka yang memiliki keinginan kerja rendah dapat terlihat dalam upaya mereka untuk menolak atau mendelegasikan tanggung jawab atas pekerjaan (arahan kerja), bekerja dengan sangat sedikit aktivitas yang tidak berhubungan dengan pekerjaan (intensitas kerja), dan secara sadar menunda atau memperlambat kerja. sehingga tidak berakhir adalah (kegigihan aktivitas). Oleh karena itu, mengelola motivasi kerja pada hakekatnya berarti mengubah arah, intensitas, dan tekad.

## 3. Keinginan Kerja Berdasarkan Konteks atau Bersifat Situasional

Karena keinginan kerja bersifat pribadi dan internal, maka dipengaruhi oleh banyak keadaan atau situasi. Jika sebelumnya dikatakan bahwa orang lain akan memiliki keinginan yang berbeda, maka orang yang sama, tetapi dalam situasi atau konteks yang berbeda, juga memiliki motivasi yang berbeda. Ambil contoh, fakta bahwa seseorang menerima instruksi pada pukul 14:00. untuk menulis laporan kerja, maka motivasi mereka berbeda dari perintah yang sama pada jam 2 pagi. Pekerjaan yang sama dari bos yang sama untuk orang yang sama, tetapi waktunya berbeda, motif kerjanya yang tidak sama. Dalam keadaan tertentu atau situasi tertentu dimana orang tersebut memiliki keinginan kerja yang tinggi. Namun terkadang seseorang memiliki motivasi yang rendah.

#### 4. Motivasi Kerja Bersifat Sosial

Mereka tidak hanya bersifat pribadi, internal dan situasional; maka ciri motivasi kerja yang keempat adalah sosial. Artinya pengaruh orang lain dengan hubungan sosial di tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi teman kerja, bawahan dan atasan, cepat atau lambat berpengaruh kuat terhadap motivasi pribadi kita. Demikian pula, motivasi kerja kita berdampak kuat pada keinginan orang perorang yang bekerja bersama kita.



# BAB

# 7

## KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

### A. Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan salah satu variabel keberhasilan dalam mencapai tujuan tersebut. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Tergantung pada pengetahuan dan kemampuan mereka, kinerja pegawai akan meningkat. Sistem komunikasi internal yang kuat sangat penting untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan ini. Oleh karena itu, sistem ini harus dibuat dan diatur dengan tepat di dalam organisasi. Bahkan di tingkat pimpinan, di mana informasi yang diperoleh akan sangat dibutuhkan untuk mengambil keputusan, pegawai di dalam organisasi sangat membutuhkan dan memerlukan informasi yang memadai. Jika terjadi kesalahan informasi atau salah persepsi, apalagi salah informasi, maka keputusan yang diambil juga akan salah.

### B. Konsep Dasar Komunikasi

Ada beberapa sudut pandang tentang komunikasi. Namun pertama-tama, mari kita bahas definisi komunikasi sebelum beralih ke pembahasan yang lebih rinci. Istilah "komunikasi" adalah kata dalam bahasa Latin "*Cum*" yang berarti "dengan" atau "bersama dengan". Istilah "*Cum*" kemudian berubah menjadi "*Communis*", yang memiliki arti

yang sama. Agar apa yang kita bicarakan atau katakan, serta apa yang kita lambangkan, memiliki makna yang sama dengan orang lain, kita harus berusaha untuk menyamakan kata, makna, bahasa, kode, tanda, isyarat, dan gerakan. Sebagai contoh, perhatikan istilah "Awak". Awak adalah kata dalam bahasa Melayu yang berarti "aku", tetapi merupakan kata dalam bahasa Jawa yang berarti "badan". Istilah "Comel" juga termasuk dalam kategori ini. Sementara istilah "comel" menyiratkan "suka menyebarkan rahasia orang lain" bagi orang Sunda, istilah ini menandakan "imut dan menggemaskan" bagi suku Melayu. Bahkan beberapa istilah dengan bunyi yang sama namun tulisan dan artinya berbeda juga ada. Istilah "Sanksi" dan "Sangsi" adalah salah satu contohnya. Sangsi menunjukkan keengganan, sedangkan sanksi menunjukkan hukuman. Jadi jelaslah bahwa ketika kita berkomunikasi, kita berusaha untuk mengembangkan "kesamaan" atau kesamaan dengan orang lain. Hendrayady (2021) menekankan hal ini dengan mengatakan bahwa faktor yang paling krusial adalah kemiripan atau kesamaan, makna yang sama, terlepas dari nama, makna, frasa, isyarat, atau kode, termasuk bentuk bahasanya.

Definisi komunikasi berikut ini akan membantu Anda untuk memahami apa yang dimaksud dengan komunikasi. Teori komunikasi Wilbur Schramm dalam (Walenta, et al, 2023), adalah bagaimana kita mengkomunikasikan ide-ide kita untuk menemukan kesamaan makna dengan pihak lain mengenai suatu objek tertentu. Carl I. Hovland dalam (Walenta, et al: 2023), yang menegaskan bahwa komunikasi adalah upaya metodis untuk menetapkan dengan tegas asas-asas yang menjadi dasar pembentukan informasi dan sikap yang disampaikan. Sedangkan menurut Book dalam (Komala, 2009), komunikasi adalah suatu interaksi-proses simbolik-yang menghendaki individu mengatur lingkungannya dengan cara mengadakan hubungan dengan orang lain melalui pertukaran informasi untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain serta berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu. Senada dengan itu, Rogers dan Kincaid dalam (Komala, 2009), yang

menyatakan bahwa komunikasi adalah proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lain, sehingga terjadi saling pengertian yang mendalam. Teori komunikasi Berelson dan Steiner dalam (Komala, 2009), yang melibatkan penggunaan simbol-simbol dan cara-cara lain untuk menyampaikan informasi, gagasan, perasaan, keterampilan, dan sebagainya. Rogers, Everett M. dalam (Cangara, 2002), mendefinisikan komunikasi sebagai proses dimana suatu konsep disampaikan kepada satu penerima atau lebih dengan tujuan untuk mengubah tingkah laku mereka. Weaver dan Shannon dalam (Cangara, 2009), interaksi manusia, baik secara sengaja maupun tidak sengaja, dipengaruhi oleh komunikasi.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dipaparkan, komunikasi dapat diartikan sebagai proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain dengan maksud untuk menimbulkan efek tertentu-seperti perubahan sikap, perilaku, atau tindakan-seperti perubahan sikap, perilaku, atau tindakan seseorang-dengan catatan tidak ada halangan yang menghalangi. Jika ada hambatan, orang yang menyampaikan pesan dapat meminta tanggapan dari orang yang menyampaikan pesan sebelumnya.

### **C. Pengertian Konseptual Komunikasi dalam Organisasi**

Definisi organisasi akan menjadi latar belakang pembahasan komunikasi organisasi. Kata "*organizare*", yang berarti "membentuk sebagai atau menjadi suatu keseluruhan dari bagian-bagian yang saling tergantung atau terkoordinasi", berasal dari bahasa Latin "*organizare*". (Effendy, 2002). Secara singkat, Chester I. Bernard dalam (Suminar *et al.* 2002) mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem aktivitas kerja sama antara manusia. Rekha Agarwala Rogers dan Everett M. Rogers dalam (Effendy, 2002); (Suprpto, 2009); (Romli, 2011); (Suminar *et al.*, 2015), organisasi adalah suatu sistem yang mapan di mana individu-individu bekerja sama untuk mencapai

tujuan bersama melalui pembagian tugas dan jenjang kepangkatan.

Menurut Schein dalam (Muhammad, 2009), organisasi adalah koordinasi rasional dari sejumlah aktivitas organisasi untuk mencapai beberapa tujuan bersama dengan membagi pekerjaan dan fungsi-fungsi ke dalam hirarki otoritas dan tanggung jawab. Kochler, dalam (Muhammad, 2009), mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasikan usaha sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Lebih lanjut, Melvin L. DeFleur dalam (Suminar *et al.*, 2015), mengatakan bahwa organisasi adalah perkumpulan manusia yang secara sengaja dibingkai untuk mencapai tujuan bersama yang spesifik.

Organisasi menurut Purwanto dalam (Feriyanto & Triana, 2015) adalah sekelompok masyarakat kecil yang berkolaborasi dalam suatu tujuan bersama. Definisi organisasi menurut Mc: Shane dan Von Glinov, (2015) adalah sekelompok orang yang berkolaborasi dan mengandalkan satu sama lain untuk mencapai sejumlah tujuan. Organisasi menurut Stephen P. Robbins adalah sebuah unit sosial yang bekerja secara terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan dan dikoordinasikan secara sadar dalam sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi. (Suminar *et al.*, 2015). Perspektif William V. Hanney mengenai hubungan antara komunikasi dan organisasi (Effendy, 2002), adalah terdapat beberapa orang dalam organisasi; keadaan saling ketergantungan yang terlibat; Koordinasi diperlukan dalam ketergantungan; Komunikasi diperlukan untuk koordinasi. Akibatnya, organisasi tidak dapat berfungsi tanpa komunikasi.

Memperhatikan hubungan antara asosiasi dan korespondensi seperti yang diungkapkan oleh William V. Hanney, berikut ini akan diberikan beberapa pengertian korespondensi otoritatif. Wiryanto, yang dikutip dari Romli (2011), Abidin, (2016), mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok-kelompok organisasi formal maupun

informal. Joseph DeVito menawarkan definisi yang hampir sama (dalam Suminar, *et al.*, 2015), yang mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai pengiriman dan penerimaan pesan di dalam organisasi - formal dan informal.

Abidin (2016) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi dalam suatu organisasi. Suminar, *et al.*, (2015) Komunikasi organisasi menurut De Fleur adalah transmisi pesan melalui saluran formal maupun informal kepada kelompok yang relatif besar yang sengaja dibentuk, sehingga menghasilkan konstruksi makna yang berdampak pada anggota kelompok secara keseluruhan maupun sebagai individu. Sementara itu, Pace dan Don F. Faules (2015) menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi dalam suatu organisasi.

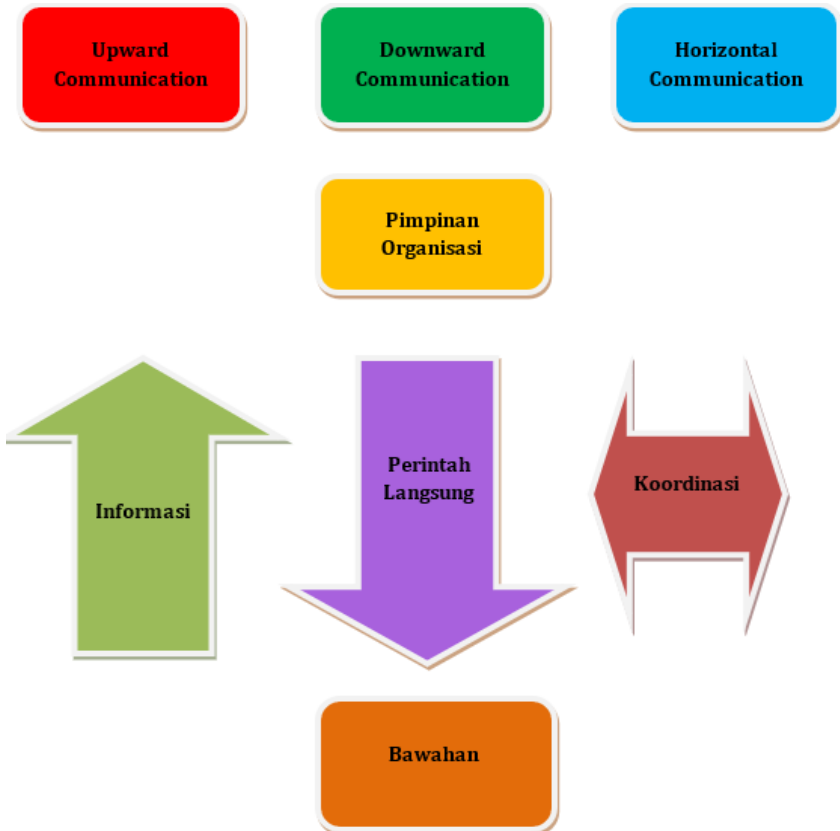
Definisi komunikasi organisasi menurut Goldhaber dalam (Muhammad, 2009); (Romli, 2011); (Ruliana, 2016), untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang sedang berubah-ubah adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan di dalam satu jaringan kerja yang saling tergantung satu sama lain. Menurut definisi Goldhaber tersebut, terdapat tujuh ide utama di dalamnya, antara lain: Saling ketergantungan, hubungan, lingkungan, ketidakpastian, pesan, dan jaringan (Muhammad 2009); (Ruliana, 2016).

#### **D. Proses Komunikasi dalam Organisasi**

Struktur organisasi harus memungkinkan untuk berkomunikasi dalam empat arah yang berbeda: horizontal, diagonal, ke atas, dan ke bawah karena kerangka kerja di mana komunikasi dilakukan di dalam organisasi ditentukan oleh arah komunikasi ini, Agus M. Hardjana dalam (Hendrayady, 2017); (Harun, 2008):

1. Komunikasi dari bawah.
2. Komunikasi dari atas.
3. Komunikasi vertikal
4. Komunikasi Diagonal

Empat saluran komunikasi yang ada tersebut adalah sebagai berikut:



**Gambar 7. 1. 4 (Empat) Arah Komunikasi**

Sumber : Lestari dan Maliki dalam (Walenta, *et al.* 2023).

Gunawan Jiwanto mengatakan dalam (Abidin, 2016), empat dimensi komunikasi organisasi adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi yang terjadi dari atas ke bawah, atau komunikasi ke bawah.

Tujuannya:

- a. Penyebaran atau penyimpanan instruksi kerja;
- b. Penjelasan pemimpin mengapa suatu tugas harus diselesaikan.

- c. Penyampaian informasi tentang peraturan-peraturan yang berlaku.
  - d. Memberikan inspirasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik.
2. Komunikasi ke atas, Komunikasi yang terjadi ketika bawahan mengirimkan pesan kepada atasannya.  
Tujuannya:
  - a. Menyampaikan informasi tentang pekerjaan atau tugas yang harus diselesaikan.
  - b. Memberikan informasi mengenai masalah dalam pekerjaan atau tanggung jawab yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan.
  - c. Penyampaian saran perbaikan oleh bawahan.
  - d. Bawahan menyampaikan keluhan mengenai diri sendiri atau pekerjaannya.
3. Komunikasi yang terjadi antara bagian atau bawahan yang kedudukannya sederajat dikenal dengan komunikasi horizontal.  
Tujuannya:
  - a. Mempermudah untuk tetap fokus pada tugas.
  - b. Menyelesaikan masalah
  - c. Bertukar data.
  - d. Menyelesaikan ketidaksepakatan
  - e. Membina hubungan melalui latihan bersama.
4. Tindakan berkomunikasi melintasi batas-batas fungsional untuk berbagi informasi dikenal sebagai komunikasi lintas saluran.  
Memanfaatkan komunikasi lintas saluran perlu memenuhi dua syarat, yaitu:
  - a. Sebelum menggunakan berbagai saluran komunikasi, setiap karyawan harus mendapatkan izin dari atasan langsung.

- b. Setiap karyawan yang melakukan komunikasi lintas saluran wajib menginformasikan hasil komunikasi yang dilakukan kepada atasannya.

Pada dasarnya ada dua jenis komunikasi dalam sebuah organisasi:

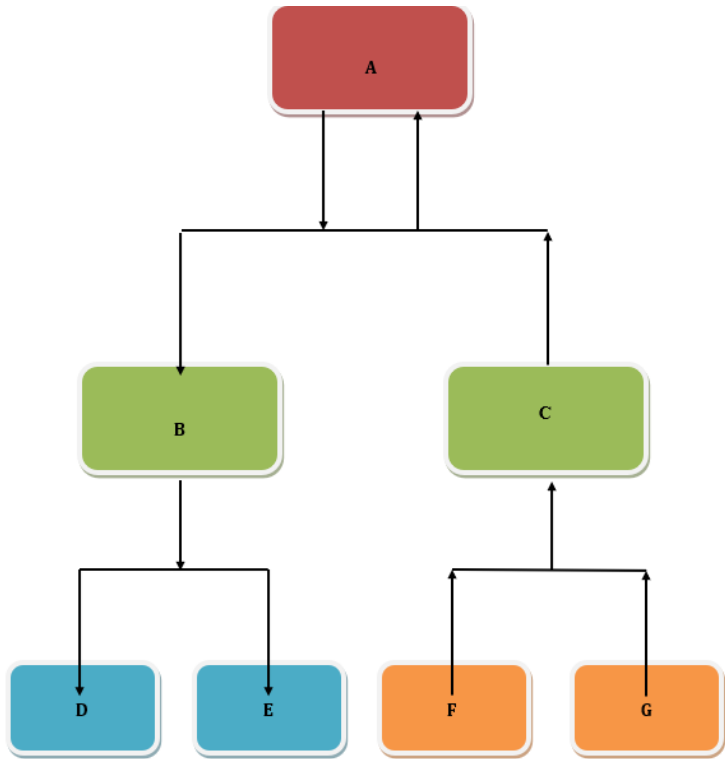
1. Komunikasi Formal

adalah komunikasi yang mengikuti jalur hubungan formal yang digariskan dalam struktur atau susunan organisasi. Tiga dimensi dari jalur hubungan kerja semacam ini adalah sebagai berikut:

- a. Dimensi Vertikal

Merupakan dimensi komunikasi yang berjalan dari atas ke bawah dan sebaliknya. Pemberian instruksi, pemberian perintah, pemberian peringatan, pemberian penghargaan, dan pemberian informasi umum adalah contoh-contoh komunikasi dari atas ke bawah. Sementara itu, laporan, saran, pendapat, dan kritik adalah bentuk komunikasi dari bawah ke atas.





**Keterangan :**

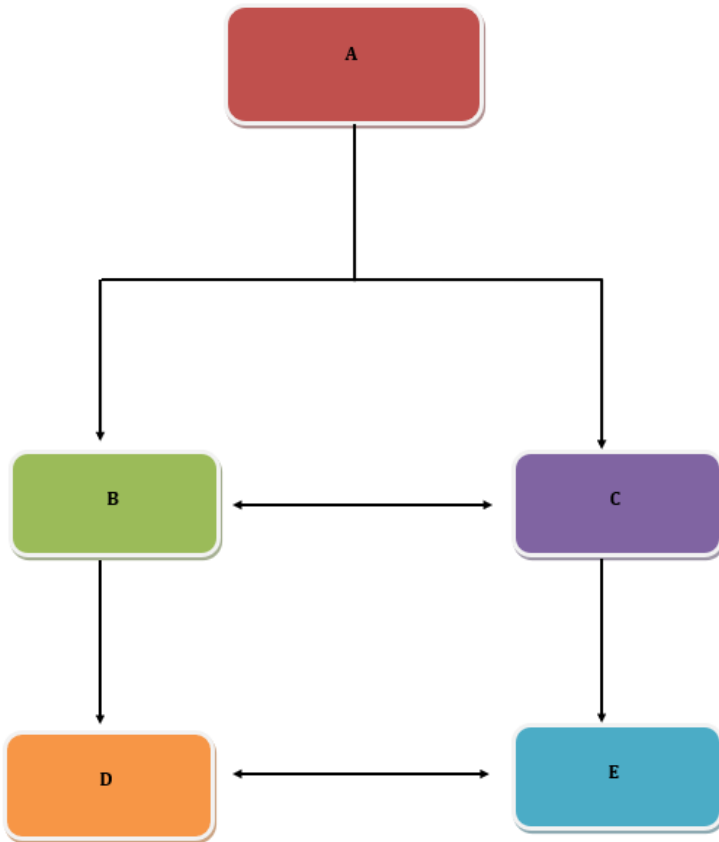
- ↑ = Komunikasi Vertikal Ke Atas
- ↓ = Komunikasi Vertikal Ke Bawah

**Gambar 7. 2. Dimensi Vertikal Ke Atas, dan Ke Bawah**

Sumber: (Hendrayady, 2017)

**b. Dimensi Horisontal**

proses pertukaran informasi antara pejabat yang memegang posisi yang sama. Koordinasi adalah tujuan dari komunikasi ini. Tujuan dari dimensi horisontal ini adalah untuk mengurangi birokrasi dimensi vertikal. Mengadakan rapat koordinasi dan meminta persetujuan melalui peninjauan adalah contoh komunikasi horisontal.



**Keterangan :**

↔ = Komunikasi Horisontal

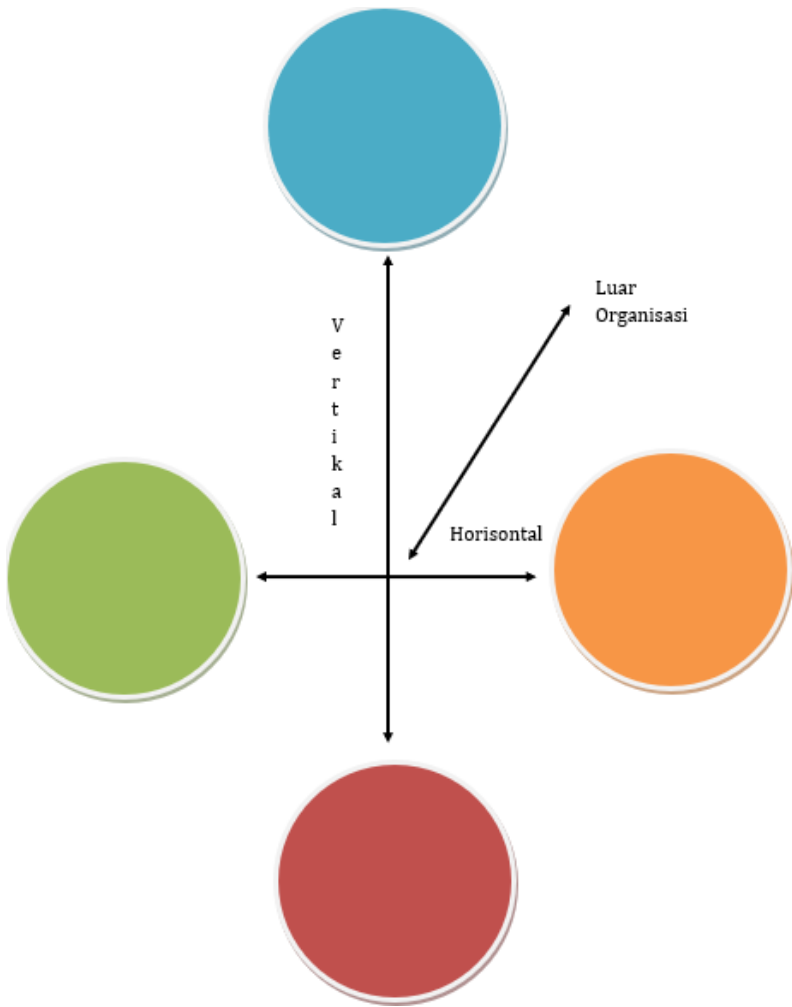
**Gambar 7. 3. Dimensi Horisontal**

Sumber: (Hendrayady, 2017)

c. Dimensi Luar Organisasi

Merupakan dimensi yang muncul karena organisasi merupakan bagian dari lingkungannya dan tidak dapat berdiri sendiri. Akibatnya, untuk berbicara atau berkomunikasi membutuhkan pihak luar. Pada dimensi ini, informasi dapat masuk berdasarkan

informasi dari luar organisasi dan keluar berdasarkan informasi dari dalam organisasi.



**Gambar 7. 4. Dimensi Luar Organisasi**

Sumber : (Hendrayady, 2017)

## 2. Komunikasi yang Bersifat Informal.

Informasi yang tidak mengalir dengan cara komunikasi organisasi formal disebut sebagai komunikasi informal. Tanpa memperhatikan status tingkat organisasi formal, informasi informal mengalir mengikuti keinginan masing-masing individu atau pejabat.

Ada beberapa aspek komunikasi organisasi yang harus dipertimbangkan. Berikut ini adalah komponen-komponennya:

1. Jaringan, horizontal, atas-bawah, bawah-atas, dan saluran komunikasi internal
2. Induksi.
3. Saluran.
4. Rapat.
5. Wawancara.

Partisipasi anggota muncul melalui komunikasi, maka komunikasi berperan dalam pengembangan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi karena kerja sama tidak dapat muncul dengan sendirinya.

Kemudahan, pelaksanaan, dan kelancaran organisasi merupakan tujuan dari komunikasi organisasi. Koontz menyatakan dalam (Ruliana, 2016), tujuan komunikasi organisasi adalah untuk mengubah perilaku dan mempengaruhi tindakan yang bermanfaat bagi organisasi. Liliweri mengklaim dalam (Ruliana, 2016), terdapat empat tujuan komunikasi organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Menyatukan pertimbangan, perspektif, dan sentimen.
2. Menyebarkan informasi.
3. Mengikat sentimen dan perasaan.
4. Mengkoordinasikan (*coordinating*).

Uday Pareek menyatakan dalam (Suminar *et al.*, 2015), komunikasi memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Menggambarkan situasi. Secara spesifik, transmisi informasi dari satu sumber kepada sumber lain atau sekelompok orang.

Informasi ini dapat berupa kebijakan organisasi, peraturan, perkembangan, dan sebagainya.

2. Berguna untuk mengetahui seberapa baik kinerja pegawai dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan, serta untuk menginspirasi organisasi dalam membuat rencana yang menantang dan dapat dicapai.
3. Pengendalian. Secara khusus, mengontrol setiap pelaksanaan program untuk memastikan bahwa program tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, mencapai tujuan yang diinginkan, dan tidak meninggalkan kesenjangan informasi.
4. Mempengaruhi. Secara khusus, komunikasi berusaha mempengaruhi orang lain.
5. Memecahkan masalah. Secara khusus, tujuan komunikasi antara manajemen dan pegawai adalah untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi.
6. Komunikasi dalam berbagai bentuk diperlukan untuk mengambil keputusan, termasuk pertukaran informasi, sudut pandang, dan gagasan untuk pendekatan alternatif terhadap masalah.
7. Perubahan dapat dibantu. Artinya, kemampuan pegawai untuk berkomunikasi satu sama lain dapat memudahkan transisi organisasi untuk melakukan tindakan perbaikan.
8. Pembentukan kelompok. Agar kelompok dapat berfungsi dengan baik, komunikasi adalah pelumas; jika terganggu, kesatuan akan hancur.
9. Mengamankan pintu masuk. Khususnya sebagai saluran data, baik yang mendekat dari dalam perkumpulan maupun dari luar perkumpulan, sehingga data yang tercipta secara konsisten sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan data.

Menurut Feriyanto (2015), komunikasi organisasi dapat dibagi menjadi beberapa kategori yang berbeda yang dapat dilihat dari berbagai sudut pandang:

1. Dari Segi Sifatnya,
  - a. Komunikasi Lisan, atau berbicara dan mendengar satu sama lain.

- b. Komunikasi tertulis, atau komunikasi tertulis;
  - c. Komunikasi verbal, atau komunikasi yang diucapkan atau diekspresikan;
  - d. Komunikasi nonverbal, atau komunikasi yang tidak dibicarakan (tersirat).
2. Dilihat dari segi arahnya, terdapat Lima jenis komunikasi:
- a. Komunikasi ke atas, yaitu komunikasi dari atasan kepada bawahan;
  - b. Komunikasi ke bawah, yaitu komunikasi dari atasan kepada bawahan;
  - c. Komunikasi horisontal, yaitu komunikasi dari atasan kepada bawahan; dan
  - d. Komunikasi satu arah, yaitu komunikasi yang tidak ada timbal balik.
  - e. Komunikasi timbal balik atau komunikasi timbal balik dua arah
3. Menurut Lawannya.
- a. Komunikasi satu lawan satu, yaitu berbicara dengan jumlah orang yang sama pada waktu yang sama.
  - b. Komunikasi empat mata (atau kelompok), di mana satu orang berbicara kepada satu kelompok.
  - c. Diskusi kelompok antara anggota kelompok yang berbeda berdasarkan seberapa formal: a. komunikasi formal adalah komunikasi resmi; b. komunikasi informal adalah komunikasi tidak resmi.
4. Menurut Keresmiannya
- a. Komunikasi formal, yaitu komunikasi yang berlangsung secara resmi;
  - b. Komunikasi informal, yaitu komunikasi yang tidak berlangsung secara resmi.

## E. Komunikasi sebagai Kebutuhan Organisasi

Pertukaran "pesan" antar organisasi atau masuknya arus informasi dari luar (lingkungan ke dalam organisasi) merupakan komunikasi dari luar organisasi, sedangkan komunikasi di dalam organisasi memiliki hubungan dengan satu atau lebih dimensi struktur organisasi.

Komunikasi sangat penting dalam sebuah organisasi karena memungkinkan orang untuk berhubungan dengan orang lain dan bertukar pikiran yang dapat meningkatkan pemahaman mereka tentang bagaimana bekerja atau menjalani kehidupan sehari-hari. Kita akan mengetahui apa yang diinginkan oleh seorang pemimpin dan sebaliknya melalui komunikasi. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi yang lebih detail untuk membina hubungan kerja antara pegawai dan pemimpin.

Terdapat dua (2) dimensi komunikasi dalam kehidupan suatu organisasi:

1. Lawrence D. Brennan, dalam (Effendy, 2002), menegaskan bahwa komunikasi internal adalah pertukaran gagasan secara horizontal, vertikal, dan diagonal yang berlangsung antara pimpinan dan bawahan dalam suatu organisasi.
2. Pesan dari dunia luar  
Pimpinan organisasi berkomunikasi dengan khalayak di luar organisasi melalui komunikasi eksternal. Komunikasi eksternal adalah komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi (Effendy, 2002).

Komunikasi juga merupakan hal yang penting dalam organisasi, baik itu antar bawahan di bagian yang sama maupun di bagian yang berbeda dalam organisasi atau antara pimpinan yang berkomunikasi dengan bawahan. Menurut Rohim dan Suminar dalam (Hendrayady, 2017); (Lewaherilla, *et al.* 2022), organisasi terdiri dari empat (4) fungsi komunikasi, yaitu fungsi informatif, regulatif, persuasif, dan integratif.

Fungsi informatif adalah fungsi di mana setiap anggota organisasi mencari informasi yang terbaik, terkini, dan sebanyak mungkin.

Keinginan karyawan untuk mendapatkan kepastian peraturan (hukum) mengenai posisi pemimpin dikenal sebagai fungsi regulatif. Hal ini dimaksudkan agar apabila bawahan melakukan kesalahan, pemimpin dapat memberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan dan menimbulkan kepercayaan terhadap kredibilitas pemimpin.

Kesediaan bawahan untuk bekerja sebagai akibat dari tingkat kepedulian yang tinggi terhadap organisasi dan rasa hormat mereka terhadap pemimpin yang tidak arogan terhadap bawahan disebut sebagai fungsi persuasif.

Adanya saluran komunikasi yang memungkinkan pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik merupakan fungsi yang tidak terpisahkan.

Menurut Conrad dalam (Romli, 2011), fungsi komunikasi organisasi, adalah:

1. Berkaitan dengan fungsi perintah, anggota organisasi berkewajiban untuk mendiskusikan, menerima, menafsirkan, dan bertindak berdasarkan perintah.
2. Para anggota dapat membangun dan memelihara hubungan pribadi yang produktif dengan anggota organisasi lainnya berkat fungsi relasional, yang berkaitan dengan komunikasi.
3. Fungsi manajemen yang ambigu, di mana keputusan dalam konteks organisasi sering kali dibuat dalam kondisi yang sangat ambigu.

Namun, menurut Liliweri dalam (Ruliana, 2016), fungsi komunikasi organisasi ada dua, yaitu

1. Tujuan Umum
  - a. Memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kompetensinya.
  - b. Mempromosikan pendapat, fakta, dan ide.



- c. Berfungsi untuk mengembangkan kapasitas pegawai lebih lanjut
  - d. Berfungsi untuk mengetahui apa dan bagaimana asosiasi memisahkan pekerjaan, siapa yang menjadi atasan, siapa yang menjadi bawahan, berapa besar kekuasaan dan wewenang, bagaimana menghadapi berbagai individu, menggunakan SDM, mendistribusikan individu, mesin, strategi, dan metode dalam asosiasi.
2. Tujuan Khusus
- a. Melibatkan pegawai dalam masalah yang dihadapi organisasi dan menerapkan ide-ide mereka ke dalam tindakan ketika diperintahkan untuk melakukannya.
  - b. Mendorong pegawai untuk membangun dan mengelola hubungan dengan rekan kerja untuk tujuan meningkatkan produk organisasi.
  - c. Memungkinkan pegawai untuk menangani dan mengambil keputusan dalam situasi yang tidak jelas atau kabur.

## **F. Kesimpulan**

Komunikasi internal yang baik sangat penting bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, organisasi harus mengembangkan dan mengatur komunikasi dengan baik. Tanpa komunikasi, sebuah organisasi tidak dapat berfungsi secara efektif. Tinjauan yang berfokus pada individu-individu yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi menunjukkan hubungan antara komunikasi dan organisasi.

Kata "komunikasi" berasal dari kata Latin "cum," yang berarti "bersama dengan." Kata Communis, yang berarti sama atau makna yang sama, menggantikan kata Cum. Akibatnya, ketika kita berkomunikasi, kita berusaha menciptakan "kesamaan" atau "kebersamaan" dengan orang lain. Hendrayady menegaskan hal ini, (2021) bahwa yang terpenting adalah kesamaan-yakni makna yang sama atau sepadan-apakah itu

nama, makna, kata, isyarat, kode, atau bahkan bentuk? Oleh karena itu, komunikasi adalah proses pemindahan informasi dari satu orang ke orang lain dengan maksud untuk menimbulkan efek tertentu-apakah efek tersebut berupa perubahan sikap, perilaku, atau tindakan seseorang-apabila tidak ada hambatan, dan apabila hambatan itu muncul, orang yang mengirimkan informasi tersebut dapat memberikan respon kepada orang yang mengirimkannya tadi.

Berasal Kata Latin "organizare", Organisasi berarti "membentuk sebagai atau menjadi keseluruhan dari bagian-bagian yang saling bergantung atau terkoordinasi." (dalam Effendy, 2002). Organisasi, menurut Stephen P. Robbins, adalah sebuah unit sosial yang bekerja secara terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan dan secara sadar dikoordinasikan dalam sebuah batasan yang dapat diidentifikasi secara adil. Suminar *et al.*, (2015). Perspektif William V. Hanney mengenai hubungan antara komunikasi dan organisasi, (Effendy, 2002), adalah terdapat beberapa orang dalam organisasi; keadaan saling ketergantungan yang terlibat; Koordinasi diperlukan dalam ketergantungan; Komunikasi diperlukan untuk koordinasi. Akibatnya, organisasi tidak dapat berfungsi tanpa komunikasi.

Definisi komunikasi organisasi menurut Goldhaber dalam (Muhammad, 2009); (Romli, 2011); (Ruliana, 2016), untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau berubah-ubah, adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan di dalam satu jaringan yang saling tergantung satu sama lain. Menurut definisi Goldhaber tersebut, terdapat tujuh ide utama di dalamnya, antara lain Saling ketergantungan, Hubungan, Lingkungan, Ketidakpastian, Proses, Pesan, dan Jaringan. Pada dasarnya ada dua jenis komunikasi dalam sebuah organisasi Komunikasi Formal (Dimensi vertical, Dimensi horizontal, Dimensi luar organisasi) dan Komunikasi yang bersifat informal.

Fasilitasi, pelaksanaan, dan kelancaran organisasi merupakan tujuan komunikasi organisasi. Komunikasi sangat penting dalam sebuah organisasi karena memungkinkan orang

untuk berhubungan dengan orang lain dan bertukar pikiran yang dapat meningkatkan pemahaman mereka tentang cara bekerja atau menjalani kehidupan sehari-hari. Kita akan mengetahui apa yang diinginkan oleh seorang pemimpin dan sebaliknya melalui komunikasi. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi yang lebih detail dalam membina hubungan kerja antara pekerja dan pemimpin. Menurut Rohim dan Suminar dalam (Hendrayady, 2017, (Lewaherilla *et al.*, 2022), organisasi terdiri dari empat (4) fungsi komunikasi, yaitu fungsi informatif, regulatif, persuasif, dan integratif.

# BAB 8

## KOMITMEN ORGANISASI

### A. Pendahuluan

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, tidak hanya diperlukan strategi-strategi bisnis dalam menjual produk maupun memberikan jasa *excellent* untuk *customer*, tetapi faktor internal pengembangan SDM di dalamnya juga diperlukan. Dalam hal ini adalah komitmen karyawan/anggota organisasi. Karyawan yang memiliki kemauan untuk berkontribusi dalam setiap kegiatan dalam organisasi, bersedia berusaha maksimal untuk organisasi membuat individu menjadi loyal, dan tetap terus bertahan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi dan keberlanjutan dianggap memiliki komitmen organisasi. Sikap ini ditunjukkan dengan penerimaan karyawan terhadap *core value* organisasi.

Maka dari itu, menjadi penting bagi organisasi untuk mempertahankan komitmen anggotanya untuk bertahan di dalam organisasi. Studi terkini juga masih menjadi pembahasan yang hangat terkait keterkaitan komitmen dan organisasi. Perusahaan yang unggul, cenderung memiliki tingkat komitmen karyawannya yang tinggi. Berbalik dengan perusahaan yang selalu berada dalam kondisi kritis, komitmen karyawan di dalamnya kurang terjaga dan cenderung rendah. Perusahaan/organisasi dengan karyawan yang tidak komit, akan menemui kesulitan dalam setiap aktivitas-aktivitasnya. Misalnya saja, ketika perusahaan meluncurkan produk baru tetapi karyawan divisi *marketing* tidak maksimal dalam

memasarkan produk, begitu juga karyawan lain yang terkait ketika harus lembur tetapi memilih menghindar dan acuh akan proyek produk baru. Hal ini tentunya menjadikan hambatan tersendiri bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

## **B. Definisi & Konsep Komitmen Organisasi**

Menurut (Priansa, 2016), menyatakan bahwa kontribusi karyawan yang tinggi adalah cerminan loyalitas perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi yang juga disebut sebagai komitmen organisasi. Menurut (Sutrisno, 2011) tanggung jawab hierarkis adalah kesiapan yang tinggi untuk bekerja bagi asosiasi dan keyakinan khusus dalam pengakuan kualitas hierarkis, sedangkan menurut (Abrivianto, 2014) pemanfaatan komitmen terhadap organisasi yang berupa hasil usaha dalam bekerja juga sebagai bahasan tentang kedekatan karyawan yang mencerminkan kuatnya keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Komitmen juga dapat didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi.

Menurut (Sopiah, 2008) suatu hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi adalah sebuah bentuk komitmen organisasi yang dalam hal ini juga ditandai dengan adanya:

1. Tujuan dan nilai-nilai organisasi sebagai dasar atas kepercayaan serta penerimaan yang kokoh.
2. Tercapainya kepentingan organisasi menjadi Kemauan utama untuk diusahakan, dan
3. Mempertahankan kedudukan sebagai anggota menjadi keinginan yang kuat.

Komitmen organisasi Mayer dan Allen dalam (Sutrisno, 2016) mengidentifikasi komitmen organisasi ke dalam tiga jenis berbeda. Ketiga jenis tersebut adalah komitmen sebagai keterikatan yang efektif terhadap organisasi, komitmen sebagai beban, dan komitmen sebagai kewajiban untuk tetap berada di sana. Landasan yang kokoh bagi kemajuan dan keberhasilan organisasi adalah komitmen. Kurangnya tanggung jawab

hierarkis akan berdampak pada berkurangnya pelaksanaan perwakilan dalam asosiasi.

Pencapaian visi, misi, loyalitas, dan nilai serta tujuan organisasi merupakan bentuk komitmen organisasi berupa sikap dan perilaku seseorang terhadap organisasi. Menurut (Robinn & Judge, 2008) tingkatan karyawan mengidentifikasi dengan organisasi, tujuannya, dan persyaratan untuk tetap menjadi anggota dikenal sebagai komitmen organisasi. Menurut (Gibson, 2009) komitmen organisasi melingkupi tiga sikap yaitu:

1. Mengenal tujuan organisasi
2. Kontribusi dalam tugas-tugas organisasi
3. Loyalitas kepada organisasi

Oleh karena itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi karyawan merupakan bentuk loyalitas, pengenalan, dan kontribusi dengan organisasi (Gibson, 2009). Menurut Lee dan Mathur dalam (Aini, 2016) karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi mempunyai ciri-ciri antara lain:

1. Memiliki rasa bangga terhadap organisasi
2. Merasakan prospek kinerja yang baik dengan organisasi
3. Menganggap bahwa tempat bekerja terbaik adalah pada organisasi
4. Rela berkorban demi kemajuan organisasi

Topik yang lelang menjadi bahasan dewasa ini adalah komitmen organisasi, baik bagi peneliti maupun manajemen profesional dalam suatu perusahaan atau organisasi yang berkonsentrasi khusus pada perilaku sumber daya manusia. Seberapa jauhnya seorang karyawan selaras dengan organisasi dan seberapa jauh karyawan memiliki niat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan keduanya dapat digunakan untuk mengukur tingkat komitmen karyawan terhadap organisasinya, membuat komitmen organisasi sangat penting untuk berdirinya suatu bisnis.

Komitmen organisasi kerap didefinisikan dengan berbeda-beda. Cara pertama diajukan oleh Poter, et al (1974); Mowday, Porter, Steers (1982) dan cara yang selanjutnya yang diajukan oleh Becker (1960). Menurut Porter, et al (1974) Tanggung jawab adalah bidang kekuatan yang serius untuk dan kontribusi individu dalam organisasi tertentu. Atau di sisi lain, tanggung jawab hierarkis sebagai seberapa besar perwakilan mengenali diri mereka sendiri dengan organisasi tertentu Mowday, dkk (1982). Di lain pihak, Becker (1960) memberikan gambaran komitmen akan lebih cenderung untuk berpegang pada rutinitas yang konsisten karena memperhitungkan biaya untuk melakukan hal lain (seperti *resign*). Para ahli lain memberikan pendapatnya tentang Komitmen Organisasi, diantaranya :

1. Mowday, et al (1979)  
Keyakinan yang kuat dan dukungan untuk nilai-nilai dan tujuan (tujuan) organisasi adalah bukti komitmen organisasi.
2. Wiener (1982)  
Motivasi internal individu untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi sesuai dengan tujuannya dan menganggap kepentingan organisasi sebagai prioritas, disebut sebagai komitmen organisasi.
3. Willian and Hazer (1986)  
Tanggung jawab hierarkis adalah reaksi yang terjadi terhadap asosiasi secara keseluruhan, yang kemudian menunjukkan reaksi emosional terhadap bagian pekerjaan yang eksplisit.
4. O'reilly, C and J, Chatman (1986)  
Tanggung jawab adalah hubungan mental yang dirasakan individu terhadap organisasinya, dan ini akan mencerminkan seberapa banyak orang menggunakan atau mengambil kualitas atau sudut pandang organisasinya.

### C. Teori Komitmen Organisasi

Menurut Moreland et al dalam (Sutrisno, 2016) terdapat beberapa teori yang menjelaskan berbagai macam pendorong munculnya komitmen individu pada suatu organisasi yaitu: teori pertukaran sosial, teori sosialisasi kelompok, teori identitas, dan teori klasifikasi diri.

#### 1. Teori Sosialisasi Kelompok

Sesuai model teori ini, kedua pertemuan dan orang-orang melakukan siklus penilaian dalam hubungan satu sama lain dan mengomparasikan kualitas mereka dan hubungan yang telah berlanjut hingga saat ini. Dalam model ini terdapat lima tahapan yaitu investigasi, sosialisasi, pemeliharaan, sosialisasi ulang, dan ingatan. Transisi peran yang dimulai empat hal yaitu dengan entri data: penerimaan, divergensi, keluar, dan resosialisasi.

Pendaftaran kelompok dimulai dari masa wawasan, khususnya memilih dan mencari orang-orang yang dapat menambah pencapaian tujuan kelompok. Masuknya individu dan proses sosialisasi selanjutnya menandai tahap selanjutnya. Selama sosialisasi kelompok, kedua belah pihak saling berkontribusi, memenuhi kebutuhan mereka dan memungkinkan transisi penerimaan dan keanggotaan penuh kelompok. Proses penerimaan menandakan akhir dari sosialisasi dan awal dari proses pemeliharaan dan negosiasi yang terjadi antara individu dengan kelompok yang mencari peran khusus guna mewujudkan tujuan bersama. Komitmen akan memiliki tingkat yang semakin tinggi jika negosiasi peran berhasil. Di sisi lain, jika negosiasi gagal, tingkat komitmen yang dicapai akan berbeda dalam beberapa hal. Berbeda akan menandai akhir tahap pemeliharaan dan memulai tahap resosialisasi.

#### 2. Teori Pertukaran

Pemikiran utama dari hipotesis ini sangat mendasar. Pertama-tama, setiap hubungan akan terus-menerus memikirkan kelebihan dan kekurangan para anggota.



Motivasi bagi para partisipan akan muncul untuk memaksimalkan penghargaan atau mengurangi biaya yang dihasilkan dari hubungan tersebut, dan mereka menilai kembali penghargaan dan biaya sehingga hubungan tersebut lebih bermakna. Keseimbangan antara imbalan dan biaya akan menjadi faktor penting dalam menentukan nilai suatu hubungan. Ketiga, individu dapat terlibat dalam beberapa hubungan secara bersamaan. Waktu adalah perspektif yang valid tentang realitas. Oleh karena itu, tanggung jawab di antara kelompok dan tidak sepenuhnya diselesaikan oleh tiga ujian penting ini, yaitu kedua kelompok melihat nilai hubungan yang berkelanjutan dan kedua kelompok mempertimbangkan nilai normal di kemudian hari.

### 3. Teori Ketegori Diri

Ada dua cara untuk mengubah komitmen organisasi. Pertama, komitmen bisa berubah karena sifat awal grup yang tidak dapat diubah. Karena sifat fluktuatif dari status para anggota kelompok, kedua komitmen tersebut dapat berubah. Setiap individu akan beradaptasi dengan prototipe kelompok jika prototipe diubah, begitu juga sebaliknya. Perubahan prototipe ini tampaknya telah memicu konflik, sehingga organisasi dapat menghadapi kasus negatif, konflik, dan pemogokan yang tidak terduga.

### 4. Teori Identitas

Perspektif baru tentang komitmen dan fungsinya dalam kelompok sosial disediakan oleh teori identitas ini. Pertama, perilaku sangat dipengaruhi oleh peran sosial seseorang yang merupakan ekspektasi yang dapat diartikan secara representatif. Kedua pekerjaan sosial yang membahas asumsi khusus untuk perilaku dampak individu. Seseorang dapat memainkan peran pada saat yang bersamaan. Akibatnya, mungkin ada perbedaan antara beberapa peran dan lainnya.

## **D. Faktor-Faktor Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen dalam suatu organisasi membutuhkan waktu dan muncul secara bertahap. Sejumlah faktor lain juga berperan dalam menentukan komitmen karyawan khususnya terhadap perusahaan atau organisasi. Menurut (Priansa, 2016) beberapa hal berikut dapat mempengaruhi komitmen organisasi:

### **1. Kepribadian**

#### **a. Ragam Kepribadian Tertentu**

Kehati-hatian, keterbukaan, dan pandangan positif adalah ciri-ciri kepribadian yang diasosiasikan dengan komitmen yang lebih besar. Demikian pula, individu yang lebih banyak berada di kelompok dan fokus pada tujuan kelompok di atas mereka sendiri, serta individu yang tidak mementingkan diri sendiri (mampu membantu), umumnya akan lebih berdedikasi.

#### **b. Usia dan Masa Kerja**

Usia dan masa kerja seorang karyawan memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi dari karyawan tersebut.

#### **c. Pendidikan**

Hal ini menjadi salah satu alasan rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan karena semakin tinggi tingkat pendidikan maka akan semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir.

#### **d. Jenis Kelamin**

Komitmen yang rendah pada umumnya dialami oleh para wanita karena pada umumnya para wanita akan menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya.

#### **e. Status Pernikahan**

Komitmen organisasi yang tinggi biasanya akan ditimbulkan oleh para pegawai yang sudah menikah lebih terikat dengan kebutuhan dan tanggungjawab yang berkesinambungan antara keluarga dan organisasinya.

f. Kontribusi Kerja

Tingkat kontribusi pekerjaan pada seorang individu berhubungan positif dengan tinggi rendahnya komitmen organisasi.

2. Situasi

a. Nilai (*Value*) Tempat Kerja

Aspek penting dari keterkaitan adalah nilai-nilai bersama. Setiap karyawan akan lebih mudah berbagi informasi dan mengembangkan hubungan dekat berkat nilai-nilai inti perusahaan yaitu kepercayaan, inovasi, kerja sama, dan partisipasi.

b. Karakteristik Pekerjaan

Pekerjaan yang memiliki makna, independensi, dan *feedback* dapat menjadi motivasi internal di tempat kerja.

c. Keadilan Organisasi

Termasuk dalam keadilan organisasi adalah: keadilan yang berhubungan dengan bagaimana sumber daya didistribusikan, bagaimana keputusan dibuat, dan bagaimana orang merasakan betapa adilnya menjaga hubungan antar pribadi tetap berjalan.

d. Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi tentunya berhubungan positif terhadap tingkat komitmen organisasi karyawan.

3. Posisi

a. Masa Kerja

Karyawan yang bekerja berjam-jam akan lebih berkomitmen karena karyawan akan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk menerima tugas yang menantang, lebih banyak kebebasan, dan lebih banyak kesempatan untuk maju.

b. Tingkat Pekerjaan

Salah satu indikator yang paling kuat untuk dapat digunakan untuk menilai komitmen organisasi adalah status ekonomi dan sosial dari pergawainya.

**E. Dimensi Komitmen Organisasi**

Tanggung jawab hierarkis adalah suatu kondisi di mana perwakilan sangat tertarik pada tujuan, nilai, dan tujuan asosiasi. Kinerja pegawai juga dapat ditentukan oleh beberapa indikator yang menjadi ukuran komitmen organisasi. Tingkat komitmen organisasional yang dimiliki karyawan berpengaruh signifikan terhadap hal tersebut. (Umam, 2010) dimensi dalam komitmen organisasi meliputi:

1. Dimensi identifikasi (kepercayaan terhadap nilai organisasi) dengan indikator berupa kepercayaan terhadap nilai, tujuan dan peraturan organisasi sebagai indikatornya.
2. Dimensi keterlibatan (kesediaan untuk berusaha maksimal untuk kepentingan organisasi) dengan indikator sebuah tanggung jawab, ketersediaan, keikutsertaan dan kerja sama.
3. Dimensi loyalitas dengan indikator berupa kesetiaan, kebanggaan dan rasa memiliki.

Tiga dimensi komitmen organisasi yang dinyatakan oleh Meyer dan Allen (1990) lebih memilih mengacu pada komitmen organisasional sebagai komponen daripada model karena hubungan karyawan dengan organisasi mereka dapat bervariasi di seluruh komponen ini. Demikian pula, setiap bagian tanggung jawab tercipta karena berbagai perjumpaan dan memiliki berbagai percabangan. Seorang karyawan mungkin, misalnya, secara bersamaan merasa wajib untuk tetap berada di perusahaan dan terikat dengan organisasi. Sementara itu, disisi lain karyawan lainnya mungkin menyukai pekerjaan mereka di perusahaan tetapi menyadari bahwa situasi ekonomi yang tidak pasti membuat mereka lebih baik untuk tetap tinggal. Namun demikian, berbagai perwakilan merasa perlu, membutuhkan,

dan juga berkewajiban untuk tetap bekerja dalam organisasi, (Robbins & Judge, 2015).

Dengan demikian, ketiga komponen komitmen tersebut seharusnya dapat direfleksikan oleh pengukuran komitmen organisasi Meyer dan Allen (1993), yaitu: **komitmen afektif** (*affective commitment*), **komitmen kontinuans** (*continuance commitment*), dan **komitmen normatif** (*normative commitment*). Ketiga dimensi komitmen ini sama-sama melihat bahwa komitmen sebagai suatu kondisi psikologis yang: (1) menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, dan (2) mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi. *Affective Commitment* (AC) adalah pendekatan emosional yang dilakukan oleh individu dalam keterlibatannya dengan organisasi untuk menumbuhkan rasa keterhubungan. *Continuance Commitment* (CC) adalah hasrat yang dimiliki oleh individu. Seorang karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi dapat menunjukkan rasa memiliki di perusahaan, peningkatan keterlibatan dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk tetap dipekerjakan oleh organisasi.

Komitmen kontinyu (*continuance commitment*), berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Persepsi seseorang tentang risiko dan biaya meninggalkan organisasi saat ini terkait dengan komitmen kontinuitas. Secara khusus, ada dua komponen komitmen keberlanjutan yaitu meninggalkan organisasi memerlukan pengorbanan pribadi, dan tidak ada pilihan lain bagi orang tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa keinginan karyawan untuk tetap bekerja atau bahkan keluar dari perusahaan dipengaruhi oleh pertimbangan untung rugi. Komitmen kontinuans sejalan dengan pendapat Becker yaitu bahwa komitmen untuk bertahan adalah menyadari bahwa risiko kerugian besar tidak memungkinkan untuk memilih identitas atau perilaku sosial yang berbeda. Karyawan yang terutama melakukan tugasnya sesuai dengan komitmen untuk perbaikan

terus-menerus ini tetap bersama perusahaan karena tidak ada pilihan lain.

Komitmen normatif (*normative commitment*), merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Tanggungjawab dan kewajiban kepada atasan merupakan dasar dimensi moral yang dikenal sebagai komitmen normatif. Dengan kata lain, rasa kewajiban untuk tetap menjadi bagian dari organisasi adalah subjek dari komitmen normatif. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dengan komitmen normatif yang tinggi percaya bahwa mereka harus atau harus bertahan di dalam perusahaan. Wiener (dalam Meyer dan Allen, 1990) mencirikan bagian tanggung jawab ini sebagai tekanan pengatur yang tergabung secara umum untuk bertindak dengan tujuan tertentu dalam pikiran untuk memenuhi tujuan dan kepentingan asosiasi. Akibatnya, masalah moral dan keyakinan tentang "apa yang benar" mendorong perilaku karyawan, (Robbins & Judge, 2015).

Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan emosional yang kuat cenderung akan tetap bertahan di perusahaan karena mereka ingin (*because they want to*). Karyawan yang diharuskan untuk tetap bersama perusahaan dan memiliki tingkat komitmen berkelanjutan yang tinggi Selain itu, karyawan yang yakin mereka diharuskan untuk hidup bersama dan memiliki komitmen normatif yang tinggi. (Zurnali, 2010) mendefinisikan masing-masing dimensi komitmen organisasional tersebut sebagai berikut:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan pemujaan terhadap pergaulan yang menimbulkan keinginan untuk tetap menjalin hubungan secara sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi karena menjadi individu dari organisasi.
2. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*) adalah kecenderungan yang berat untuk mewariskan organisasi karena perlu melunasi dengan mempertimbangkan pengeluaran selama keluar dari organisasi dan hadiah-

hadiah yang berhubungan dengan kerjasama dalam organisasi.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah perasaan yang membuat Anda ingin bertahan dalam suatu organisasi karena karyawan memiliki tanggungjawab dan kewajiban pada organisasi tersebut berdasarkan cara karyawan berpikir, bertindak, dan berperilaku.

Komitmen berbeda dengan loyalitas. Kontribusi secara aktif lebih ditujukan pada komitmen dibandingkan dengan loyalitas. Menurut (Robbins & Judge, 2008) tiga dimensi komitmen organisasi adalah :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) yaitu nilai-nilai yang mengandung keyakinan dan perasaan emosional untuk organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*) yaitu nilai ekonomi yang dirasakan untuk tetap bertahan pada suatu organisasi daripada dengan meninggalkannya. Karena dia mendapat kompensasi yang baik dan percaya bahwa meninggalkan perusahaan akan menghancurkan keluarganya, seorang karyawan mungkin menjadikannya alasan untuk berkomitmen pada organisasinya.
3. Komitmen normatif (*Normative Commitment*) yaitu kewajiban untuk terus bekerja untuk perusahaan karena alasan moral atau etika. Seseorang akan tinggal dengan organisasinya karena dia percaya bahwa jika dia pergi, dia akan menempatkan orang lain dalam situasi yang sulit.

## **F. Pendekatan Komitmen**

Penelitian tentang komitmen organisasi dalam perkembangannya menggunakan berbagai pendekatan yakni:

1. Pendekatan Sikap (*Attitudinal Approach*)

Steers dan Porter (1983) menyatakan bahwa pendekatan sikap (*attitudinal approach*) khususnya sebagai komitmen terhadap sikap positif yang dimiliki karyawan individu terhadap atasan mereka. Loyalitas karyawan lebih

ditekankan dalam strategi ini. Karyawan yang bersedia bekerja menuju tujuan organisasi berada dalam kondisi ini. Seperti yang ditunjukkan oleh metodologi ini, "*responsibility is viewed as a demeanor of connection to the association, which prompts specific ways of behaving connected with work*" (Muthuveloo dan Rose, 2005). Tanggung jawab dipandang sebagai sikap penghubung ke asosiasi, yang mengambil bagian penting dalam posisi tertentu dan perilaku terkait.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi tentunya akan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan perusahaan atau absen dari pekerjaan. Pendapat ini sudah dituangkan ke dalam penelitian yang dilakukan oleh Mowday, Poter dan Steers, pada tahun 1982), yang kemudian dipertajam kembali pada tahun 1983 oleh Steers dan Porter. Lebih disebabkan karena dalam pergaulan, sehingga orang ingin berhubungan dengan pergaulan. *Normatif Commitment* (NC) adalah rasa kewajiban di antara karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan. Pendapat Meyer dan Allen (1993) ini sering digunakan oleh para peneliti di bidang Ilmu Perilaku Organisasi dan Ilmu Psikologi. Tanggung jawab hierarkis itu sebagai ekspresi mental yang menggambarkan hubungan perwakilan dengan asosiasi yang mempengaruhi alasan pekerja akan tetap berada di asosiasi, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu:

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*)
- b. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*)
- c. Komitmen normatif (*normative commitment*)

## 2. Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*)

Pendekatan perilaku (*behavioral approach*) ini menonjolkan pandangan bahwa spekulasi pekerja akan membuat perwakilan memiliki ikatan terhadap asosiasi. Komitmen organisasi didefinisikan "*profit associated with continued participation and a cost' associated with leaving*", (Kanter, dalam Sulaiman Iles, 2000). Komitmen karyawan



didasarkan pada perhitungan efektivitas biaya dalam perspektif ini, sehingga akan menghindari biaya yang keluar dari organisasi menjadi lebih mahal.

(Muchinsky, 1993) menyatakan bahwa komitmen yang berlebihan terhadap suatu organisasi biasanya akan mengakibatkan stagnasi karir dan berkurangnya pengembangan diri. Selain itu, organisasi akan mendapat manfaat dari pergantian yang lebih rendah dan peningkatan kinerja jika komitmen mencerminkan identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi.

### 3. Pendekatan Multidimensi (*Multidimensional Approach*)

Pendekatan multidimensi (*multidimensional approach*) artinya, ada berbagai dimensi atau sumber komitmen. Secara tradisional, komitmen organisasi dipandang sebagai konstruksi satu dimensi. (Porter et al, 1974), di mana rasa identifikasi karyawan (nilai organisasi sebagai suatu kepercayaan), keterlibatan (kepentingan organisasi menjadi fokus utama sehingga senantiasa melakukan usaha yang terbaik), dan loyalitas (menjadi anggota organisasi menjadi keinginan yang tetap) terhadap organisasinya didefinisikan sebagai komitmen organisasi. Ada banyak bukti yang menunjukkan bahwa orang mengembangkan komitmen terhadap organisasi tertentu dari berbagai perspektif atau sumber.

Meyer dan Allen (1984), menganggap komitmen organisasional sebagai konsep yang multidimensional. Pada awalnya mereka menganggap kewajiban hirarkis menjadi dua aspek, khususnya: Ketika karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena keterikatan emosional (*emotional attachment*) mereka atau percaya mereka memiliki nilai yang sama dengan organisasi, ini disebut komitmen afektif, yang berhubungan dengan keinginan untuk terikat pada organisasi. Ini juga mencakup identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. Selain itu, tanggung jawab lanjutan, mendorong penghitungan keuntungan dan

kerugian pada perwakilan organisasi yang sebanding dengan keinginan untuk terus mengikuti atau mengerjakan pekerjaan mereka. Ini berarti bahwa komitmen seorang pekerja terhadap pekerjaannya dilihat sebagai harga yang harus dia bayar jika mereka meninggalkan pekerjaannya. Tanggung jawab ini membuat perwakilan organisasi tetap dalam tugas karena pekerja membutuhkannya. Meyer dan Allen menggunakan perpaduan kedua istilah tersebut dalam komitmen organisasional oleh Porter, et. al (1974) dan Becker (1960) dalam Kalbers dan Cenker (2007). Kekuatan identifikasi oleh karyawan dan keterikatannya dengan organisasi digambarkan sebagai komitmen oleh Porter. Biasanya, Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) digunakan untuk mengukur komitmen ini. Akibatnya, sudah menjadi rahasia umum bahwa komitmen organisasi dan komitmen afektif adalah sinonim. Sedangkan kecenderungan untuk berpartisipasi dalam aktivitas yang konsisten diartikan sebagai suatu komitmen karena jika ia keluar dari organisasi maka biaya yang dikeluarkan akan hilang. Komitmen kontinuitas dikaitkan dengan komitmen ini. Komitmen afektif dan komitmen kelanjutan akhirnya diciptakan untuk alasan ini, (Robbins & Judge, 2015).

Komitmen emosional seseorang merupakan cerminan dari seberapa besar kemungkinan mereka untuk bertahan dengan organisasi karena mereka suka bekerja di sana dan setuju dengan nilai-nilainya. Komitmen afektif menganggap komitmen organisasional sebagai ekspresi emosional pribadi dari loyalitas seseorang terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan dengan komitmen kontinuitas yang tinggi akan tetap bertahan di perusahaan karena mereka membutuhkannya. Akibatnya, orang terus bekerja untuk perusahaan karena mereka akan menerima manfaat yang lebih jelas jika mereka melakukannya, yang akan membuat mereka tidak mencari peluang kerja lain. (Meyer dan Allen, 1984). Kekuatan kecenderungan individu untuk tetap dipekerjakan oleh organisasi ketika tidak adanya pilihan lain

tercermin dalam komitmen kontinuitas, (Robbins & Judge, 2015).

Orang-orang dipandang bertahan di perusahaan karena mereka mengumpulkan penghargaan dan manfaat ekstrinsik yang bisa diperoleh, yaitu bagaimana komitmen kontinuitas terbentuk. Pemberian imbalan dan insentif, disebut juga dengan imbalan ekstrinsik, seperti bonus, komisi, bagi hasil, serta upah dan gaji adalah contoh-contoh imbalan ekstrinsik. Waktu dan upaya yang dihabiskan untuk memperoleh keterampilan yang tidak dapat ditransfer dan tidak adanya manfaat atau hak istimewa yang menarik berdasarkan senioritas merupakan taruhan sampingan potensial (berpotensi mencari pekerjaan lain) yang dapat menghasilkan tingkat komitmen berkelanjutan yang tinggi.

Penelitian lebih lanjut, Meyer dan Allen (1990) menambahkan dimensi ketiga, yaitu komitmen normative (normatif). Meyer dan Allen (1990) mendefinisikan komitmen normatif sebagai "rasa kewajiban di pihak pegawai untuk tetap bersama organisasi karena adanya hutang budi mereka terhadapnya", (Robbins & Judge, 2015).

### **G. Typologi Komitmen Organisasi**

Pengertian komitmen organisasi menurut (Zurnali, 2010) adalah keadaan mental yang menggambarkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau implikasi yang menentukan apakah pegawai akan menetap pada perusahaan atau tidak. Ada tiga komponen: komitmen afektif, komitmen kontinuitif, dan komitmen normatif. Sebagai definisi yang umum, Luthans (2006) mengartikan Sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan proses berkelanjutan dimana seorang anggota organisasi mengungkapkan kepedulian mereka terhadap keberhasilan dan kebaikan organisasi mereka dikenal sebagai komitmen organisasi.

Allen dan Meyer (1993) dalam Luthans (2006) mengajukan tiga model komitmen organisasional dan direfleksikan dalam tiga pokok utama yaitu:

1. *Affective Commitment* yaitu keinginan bekerja untuk perusahaan karena mereka setuju dengan tujuannya dan ingin mengelolanya.
2. *Continuance Commitment* yaitu keinginan untuk terus bekerja di perusahaan karena mereka tidak ingin apapun yang berhubungan dengan pekerjaan mereka hilang.
3. *Normative Commitment* yaitu keinginan bekerja untuk perusahaan sebagai akibat dari tekanan eksternal..

Allen dan Meyer (1993) berpendapat setiap komponen tersebut memiliki dasar yang berbeda, yaitu:

1. Komponen *affective* mengacu pada identifikasi, emosional, dan keterlibatan karyawan organisasi.
2. Komponen *continuance* berarti bagian yang didasarkan pada bagaimana perasaan karyawan tentang kerugian yang akan mereka derita jika mereka keluar dari perusahaan.
3. Komponen *normative* adalah sentimen pekerja tentang komitmen yang harus diberikan kepada asosiasi.

Komitmen organisasi menurut (Gibson, 2009) adalah pengakuan emosi dan keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan melalui pelayanan kepada organisasi atau unit organisasi. (Robinn & Timothy, 2008), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keadaan di mana seseorang memihak perusahaan dan tujuannya untuk tetap menjadi anggota.

Karena keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, karyawan dengan komponen afektif yang tinggi terus bergabung. Sementara itu, karyawan dengan komponen *continuance* tinggi tetap bertahan di perusahaan karena mereka membutuhkannya. Karyawan dengan komponen normatif yang tinggi diharuskan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Setiap pekerja memiliki premis dan perilaku alternatif yang bergantung pada tanggung jawab hierarkis yang mereka miliki. Karyawan yang perilakunya didasarkan pada kesinambungan berbeda dengan mereka yang komitmen

organisasinya didasarkan pada efektivitas. Pekerja yang ingin menjadi individu akan benar-benar ingin terlibat dalam bisnis sesuai tujuan resmi. Di sisi lain, orang-orang yang terpaksa menjadi individu akan menghindari kemalangan finansial dan kemalangan lainnya, sehingga mereka mungkin saja melanjutkan pekerjaan yang tidak ideal. Sedangkan bagian regularisasi yang tercipta karena pengalaman sosialisasi, sangat bergantung pada seberapa jauh kesadaran akan harapan orang lain yang dimiliki pekerja. Hal ini membuat rasa tanggung jawab bagi pekerja untuk mengganti apa yang telah mereka dapatkan dari asosiasi.

# BAB 9

## ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

### A. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

*Academy To Innovate Human Resource*, (Verlinden, 2021) menjelaskan tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan sebuah istilah yang menggambarkan tentang sebuah langkah, tindakan serta perilaku seorang karyawan yang memiliki makna positif dan konstruktif untuk pekerjaan mereka namun bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan formalnya. Karyawan memiliki inisiatif sendiri dan upaya sendiri untuk melakukan hal-hal positif tersebut semata-mata untuk memberikan dampak positif yang baik bagi pekerjaannya dan perusahaannya.

Seorang karyawan seyogyanya harus memiliki rasa memiliki, rasa cinta terhadap organisasi tempat dia bekerja. *Aldag & Resckhe* mengatakan bahwa "*Organizational Citizenship Behavior* yaitu kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja."

*Organizational Citizenship Behavior* menggambarkan perilaku pegawai yang baik, yang menguntungkan sesama rekan kerjanya karena senang membantu temannya. Seorang karyawan tidak dituntut untuk memiliki sikap atau perilaku OCB, namun apabila dimiliki maka akan menguntungkan organisasi tapi juga tidak mengharuskan organisasi memberikan

*reward* pada karyawan yang memiliki perilaku OCB. Sederhananya adalah OCB merupakan sebuah perilaku mencintai organisasi dengan mengupayakan semaksimal kemampuannya tanpa mengharapkan balasan maupun penghargaan.

Sebuah organisasi tidak selalu mengalami kondisi yang sama dan kebutuhan yang sama. Sehingga dalam operasionalnya, organisasi akan membutuhkan sebuah peran ekstra yang membutuhkan kerelaan dari anggotanya untuk bekerja diluar daripada tugas pokoknya yang tidak dapat dinilai dan dibalas dengan uang. Peran ekstra dalam hal ini adalah peran yang diluar daripada formalitas sebagai unsur dalam sebuah organisasi. Sebuah peran yang sangat prososial demi kepentingan dan kelancaran kegiatan dalam organisasi.

Organ menjelaskan OCB dalam (Jewell, 1998) yakni;

*Helpfull, costructive gestures exhibited by organization members and valued or appreciated by officials, but not related directly to individual productivity nor inhering in the enforceable requirements of the individuals role.*

Definisi diatas menjelaskan bahwa OCB merupakan sebuah pengambilan sikap dalam menolong dan membantu orang lain maupun organisasi yang mungkin tidak dapat langsung diberikan apresiasi secara formal dan resmi, tidak juga menjadikan sebuah pelekatan dengan produktivitas operasional anggota organisasi, namun dapat dijadikan sebuah penilaian pihak organisasi bahwa peran individu yang memiliki OCB merupakan hal yang melekat dalam dirinya yang dapat dia gunakan dalam perannya sebagai anggota organisasi.

OCB juga bisa dikatakan sebagai perilaku berbasis kemauan yang tidak dapat dibatasi bekerja dan tidak diberi penghargaan secara resmi tetapi dapat berpartisipasi dalam pembangunan produktivitas dan efisiensi organisasi. Perilaku OCB tercermin dalam Ketika dalam mengerjakan tugas tambahan dilakukan secara sukarela dan senantiasa mendukung pekerjaan orang lain untuk berkembang lebih jauh. Perilaku OCB juga selalu mengikuti aturan yang berlaku dalam

organisasi bahkan jika tidak ada yang melihat dan menilai kinerjanya, perilakunya akan tetap mematuhi dan melindungi organisasi, senantiasa menunjukkan sikap positif dan toleransi apabila terdapat hal-hal yang membuatnya kurang nyaman dalam bekerja.

Smith mengatakan dalam (LePine et al., 2000) bahwa ;

*Organizational Citizenship Behavior is behavior that benefits the organization and does not accept reward explicitly for the behavior performed not a job requirement or not included in a formal job at work*

Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa sikap sukarela, mencintai, mendahulukan, dan berkorban untuk kepentingan organisasi yang tergambar dalam OCB ini tidak mengharapkan balas jasa maupun pengakuan. Begitupun dari pihak organisasi, mereka tidak pula berkewajiban memberikan penghargaan pada karyawan yang memiliki OCB dikarenakan yang mereka lakukan bukan merupakan bagian dari tuntutan tugas pokok karyawan yang telah disepakati ketika kesepakatan kerja.

## **B. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior***

Organ mengatakan dalam (Aamodt, 2007) setidaknya terdapat tujuh dimensi dalam OCB, yakni :

### **1. Altruisme (*Altruism*)**

Dimensi ini menjelaskan tentang sifat mendahulukan kepentingan orang lain, seperti memberikan pertolongan pada teman kerja yang baru bergabung dalam organisasi, tidak merasa menjadi senior yang paling tahu banyak hal. Sifat ini selalu menyisihkan waktunya untuk membantu baik yang ditunjukkan secara langsung pada individu-individu lainnya, tapi tetap memiliki peran serta terhadap efisiensi didasarkan pada peningkatan kinerja secara individual.

### **2. Kesadaran (*Conscientiousness*)**

Dimensi yang mengutamakan sifat kehati-hatian, pada setiap tingkah laku ataupun keputusan. Sifat ini menunjukkan kedisiplinan diri yang tinggi, seperti efisiensi menggunakan waktu, tingkat kehadiran tinggi, baik



berdasarkan individu ataupun sebuah kelompok. Sifat ini menganggap bahwa aturan yang diberlakukan harus selalu dipatuhi, bahkan hanya pada persoalan waktu saja. Justru ia akan merasa gelisah jika mendapati dirinya tidak menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sendiri. Ia akan berupaya untuk terus memberikan yang terbaik bagi organisasinya meski tidak diberikan imbalan apapun.

### 3. Sportivitas (*Sportsmanship*)

Sifat ini merupakan sportif nan positif, yang tidak ingin terlibat pada pertikaian, perselisihan dan permasalahan yang terjadi di dalam organisasi. Sudah menjadi hal yang lumrah jika dalam sebuah organisasi terdapat beberapa oknum atau anggota organisasi yang memiliki karakter yang senang mencari dan menimbulkan masalah;. Meskipun masalah tersebut terlihat sepele, tapi oknum yang senang dengan konflik akan memperkeruh kondisi untuk memenangkan suatu pertikaian. Kondisi seperti akan dihindari oleh anggota yang memiliki OCB didalam dirinya. Ia akan senantiasa menjauhi hal-hal yang bisa memberikan dampak negative bagi dirinya dan kelompok. Banyak contoh yang menunjukkan dimensi sportivitas ini seperti menghindari complain, keluhan yang picik, adu domba, dan mengalihkan dirinya dan fokus dengan memaksimalkan waktu yang digunakan untuk usaha-usaha yang konstruktif dalam organisasi. Memilih untuk mencari hal-hal yang bisa memberikan member lain rasa nyaman dalam bekerja.

### 4. Kesopanan (*Courtesy*)

Sifat sopan dan taat merupakan sebuah perilaku paling tinggi posisinya dalam tingkatan perilaku. Dimana sifat ini menjunjung tinggi penghargaan pada anggota organisasi lainnya. Pada yang lebih senior mampu menempatkan dirinya sebagai junior, pun jika sebagai senior akan memberikan bimbingan pada junior yang dirasa membutuhkan banyak bimbingan dan memberikan pemakluman apabila didapatkan hal-hal yang masih keliru

dilakukan. Dimensi kesponan pada OCB ini juga bisa termasuk pada meneruskan informasi dengan tepat dan cepat. Hal ini akan membantu mencegah timbulnya masalah serta memaksimalkan penggunaan waktu, seperti melalui surat peringatan atau pemberitahuan sebelumnya.

5. Kebajikan (*Civic Virtue*)

Dimensi ini bisa juga disebut dengan kesukarelaan dimana sifat ini bijaksana dan menjadi anggota yang baik. Umumnya seseorang bekerja apabila ditugaskan secara formal, namun pemilik dimensi ini justru senang hati akan membantu sebuah organisasi dan fungsi-fungsi lainnya, sekalipun dirinya tidak diberikan kewajiban untuk membantu dan bekerja. Hal ini justru memberikan kesan baik bagi organisasi, dan mengutamakan pelayanan yang diperlukan bagi kemajuan organisasi.

6. Penjaga Kedamaian (*Peacekeeping*)

Dimensi ini membuat pelakunya menjadi orang yang akan membuat kondisi menjadi stabil dan damai. Sehingga orang yang memiliki dimensi ini juga acap dikenal dengan sang stabilitator. Dia melakukan Tindakan-tindakan yang akan menghindarkannya dari masalah. Bahkan dia akan berupaya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi.

7. Pemandu (*Cheerleading*)

Kepedulian yang tinggi akan keberhasilan organisasi membuat dimensi ini tidak hanya berupaya untuk bisa mengembangkan organisasinya saja. Dia akan berupaya untuk bisa memberikan kontribusi, dukungan, bantuan untuk bisa membuat anggotanya juga meraih tingkatan prestasi yang lebih tinggi.

### C. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Sebuah organisasi yang menampilkan, menerapkan, dan menguasai OCB akan mendapatkan banyak manfaat di dalamnya karena OCB ini bisa dikatakan sebagai “pelumas”

dalam mesin organisasi. Dengan kata lain bahwa perilaku OCB ini memberikan kelonggaran, kelancaran karyawan dalam berkomunikasi dan berkoordinasi. Sebaliknya pula, dengan kemudahan dalam berkomunikasi ini akan menekan peluang perselisihan antar karyawan. Dalam bukunya, (Robbins & Judge, 2008) menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Adapun manfaat *Organizational Citizenship Behavior*, menurut (Coyle-Shapiro et al., 2016) yang juga menambah referensi dari (Titisari, 2014), sebagai berikut :

#### 1. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Karyawan yang senantiasa membantu rekan kerja lainnya Ketika mengalami kesulitan dalam bekerja maka akan membantu percepatan penyelesaian tugas-tugas organisasi. Salah satu unsur penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi adalah tenaga kerja/sumber daya manusia yang handal dan cekatan. (Dominick, 2011) menjelaskan bahwa, produktivitas kerja merupakan sikap dan perilaku tenaga kerja dalam organisasi terhadap peraturan dan standar yang telah ditentukan oleh organisasi yang diwujudkan dalam bentuk perilaku maupun perbuatan. Melalui OCB akan memberikan penyebaran *best practice* ke seluruh penjuru organisasi.

#### 2. Meningkatkan Produktivitas Manajer

Produktivitas tidak hanya dituntut oleh dari karyawan saja, melainkan juga pimpinan. Karyawan yang menunjukkan salah satu dimensi OCB yakni *Civic Virtue* akan membantu manajer dalam mendapatkan saran dan umpan balik yang berharga untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Karyawan yang senantiasa bersikap sopan dan menghindari konflik dengan rekan kerja juga akan membantu manajer dalam meminimalisir manajemen krisis yang dominannya terjadi karena konflik internal organisasi.

### 3. Penghematan Sumber Daya

Apabila seorang karyawan senantiasa saling menolong dalam menyelesaikan hambatan atau masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan pimpinan untuk penyelesaiannya. Hal ini juga akan memberikan kelonggaran pada Manajer untuk melakukan tugas lain. Salah satu dimensi yang terkait dengan penghematan SDM yakni, karyawan yang mengaplikasikan *conscientiousness* atau sifat kehati-hatian, akan mengurangi waktu untuk pengawasan. Jika pun dibutuhkan maka hanya melibatkan pengawasan minimal dari manajer, dan kemudian Manajer dapat mengamanahi karyawan pada tanggung jawab yang lebih besar. Selain itu, karyawan lama yang gemar membantu karyawan baru, akan mengurangi biaya pelatihan dan pembimbingan. Dengan tutor sejawat ini, akan memberikan kesempatan pada karyawan lama untuk membagi ilmu dan pengalamannya. Sementara itu, karyawan yang tidak senang ikut serta dalam berbagai konflik atau yang dikenal dengan perilaku *sportmanship*, akan sangat berarti bagi manajer karena tidak perlu menghabiskan waktu untuk menyelesaikan keluhan-keluhan kecil yang umum dilakukan karyawan.

### 4. Memelihara Fungsi Kelompok

Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

5. Sarana Efektif Kelompok

Perilaku *civic virtue* yakni perilaku menjadi anggota yang baik akan sangat membantu koordinasi antar kelompok, dimana hal ini dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi sebuah kelompok karena perilaku *courtesy* ini akan cenderung menghindari munculnya masalah yang juga akan menyita waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6. Meningkatkan Kemampuan Organisasi

Perilaku menolong akan meningkatkan moral dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik. Memberi contoh kepada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship*, akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

7. Meningkatkan Stabilitas Organisasi

Untuk menutupi ketidakhadiran karyawan ditempat kerja dengan membantu menyelesaikan tugasnya juga dapat meningkatkan stabilitas dari kinerja organisasi. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja organisasi. Namun kondisi ini harus tetap mendapatkan pengawasan khusus karena juga bisa menjadi sebuah *habit* bagi karyawan lain yang cenderung kinerjanya tidak baik. Dia akan memanfaatkan karyawan yang *conscientious* karena merasa akan selalu dibantu dengan ketidakhadirannya.

8. Meningkatkan Kemampuan Organisasi terhadap Lingkungan

Karyawan yang memiliki kedekatan dengan pasar akan senang hati sering memberi informasi tentang perubahan yang terjadi pada lingkungan serta memberikan saran bagaimana menanggapi perubahan yang terjadi. Hal ini tentu akan mengakibatkan organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Kemudian, karyawan yang secara aktif

menghadiri dan berpartisipasi pada pertemuan ataupun even di organisasi juga akan membantu mendapatkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi. Karyawan yang memiliki perilaku *conscientiousness* akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

#### **D. Dampak Negative *Organizational Citizenship Behavior***

Tidak hanya memiliki manfaat, OCB juga memiliki dampak yang dapat merugikan perusahaan. Namun, tidak sebanyak dengan manfaat yang ditimbulkan. (Fatima, 2015) dalam penelitiannya "*Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: Moderating role of procedural justice*" mengatakan bahwa perilaku negative OCB akan menimbulkan berbagai dampak yaitu permasalahan-permasalahan personal antara rekan kerja, tidak adanya tanggung jawab secara etis, dan dapat menimbulkan tidak efektifnya sebuah organisasi. Sementara itu, (Ince & Gül, 2011) dalam penelitiannya "*The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions*" menjelaskan bahwa perilaku OCB yang negative akan menurunkan citra organisasi.

Dampak negative ini terjadi bisa disebabkan oleh banyak faktor. Misalnya karena adanya motivasi yang menyimpang, kinerja yang tidak baik dan budaya organisasi yang tidak sehat. Sebagaimana (Jha & Jha, 2010) mengatakan bahwa, faktor yang mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah disposisi dan motif individu, kohesivitas kelompok, sikap pegawai dimana didalamnya termasuk kepuasan kerja dan komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan keadilan organisasi.

Selain itu, salah satu alasan kelemahan pada tipologi *Organizational Citizenship Behavior* menjadi lemah dikarenakan terdapat persepsi kewarganegaraan yang berbeda disetiap individu. Setiap perilaku seseorang bergantung pada persepsinya terhadap sesuatu, dan bagaimana seseorang

menjadikannya sebagai prioritas dan hal yang penting buat dirinya. Seperti misalnya, salah satu karyawan senang mengerjakan hal-hal yang memberikan keuntungan bagi organisasi, yang dianggap sebagai salah satu perilaku OCB. Sementara persepsi ini tidak sama dengan orang lainnya yang menganggap bahwa apa yang dilakukan karyawan tersebut itu masih standar dan biasa saja. Sehingga dalam hal ini akan menimbulkan konflik kecemburuan social antar karyawan.

# BAB 10

## *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR* (PERILAKU KINERJA INOVATIF)

### A. Pendahuluan

Setiap organisasi atau perusahaan akan dituntut untuk memaksimalkan output dan outcome pada akhir proses kegiatannya, untuk mencapainya maka dibutuhkan usaha-usaha yang maksimal dari para pengelola organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing. Mengelola organisasi akan dihadapkan kepada berbagai perilaku individu dan kelompok dengan latar belakang kehidupannya yang berbeda-beda, untuk itu memerlukan konsentrasi penuh dalam mengelolanya. Mencapai visi dan misi suatu organisasi para pelakunya dituntut untuk melakukan inovasi yang berkelanjutan sesuai dengan perubahan lingkungan yang ada sehingga organisasi selalu mampu beradaptasi terhadap perubahan yang baik secara lokal maupun berskala global. Perubahan yang *continue* dan berkelanjutan memerlukan pergerakan inovasi perilaku kerja sesuai dengan bidangnya masing-masing sehingga perubahan perilaku kerja yang baru akan berjalan secara bersamaan di antara perangkat organisasi yang telah terstruktur keberadaannya di dalam organisasi. Organisasi perlu melakukan perhatian khusus terhadap perilaku masing-masing individu dan kelompok yang menjalankan aktivitas secara rutin dan diharapkan selalu melakukan dan menghasilkan ide-ide yang inovatif, dengan harapan produktivitas kerja yang telah ditargetkan makin meningkat pencapaiannya.



Perilaku kerja inovatif merupakan modal untuk mencapai keberhasilan organisasi baik dalam jangka pendek maupun panjang dan perlu memperoleh pengelolaan secara terintegrasi terhadap nilai-nilai inovasinya. Janssen (2010) *Innovation work behavior as the intentional creation, introduction and application of new ideas within a work role, group or organization in order to benefit role performance, the group or the organization. Innovative behavior is defined here as a multiple –stage process in wich individual recognizes a problem for which she or he generates new (novel or adopted) ideas and solutions, works to promote and build support for them, and produces an applicable prototype or model for the use and benefit of the organization or parts within it* (Carmeli, Meitar dan Weisberg, 2011). Inovasi perilaku kerja sangat dibutuhkan karena merupakan peran kerja kelompok dan individu untuk memberikan manfaat terhadap organisasi. Perilaku kerja inovatif merupakan suatu proses di mana individu dihadapkan terhadap masalah yang membutuhkan pemecahan masalahnya dan membangun dukungan untuk menghasilkan manfaat bagi organisasi. Perilaku pengelola organisasi baik dari tingkat bawah sampai di atas sudah seharusnya dapat memberikan dan mengembangkan ide baru secara dinamis yang menguntungkan organisasi berdasarkan visi dan misinya. Semuanya itu demi kepentingan pelanggan internal dan eksternal yang berkaitan dengan kepentingan organisasi, khususnya pada era revolusi industry 4.0 yang dipenuhi dengan pesatnya perkembangan *Information of technology* membutuhkan inovasi dan kreativitas kerja yang bervariasi dari pelaksana organisasi baik di level manajerial maupun non-manjerial. Kondisi perubahan mendatang tidak mudah diprediksi terhadap kemungkinan apa yang terjadi maka memerlukan antisipasi sedini mungkin terhadap perencanaan yang harus dilakukan oleh organisasi.

## **B. Konsep *Innovative Work Behaviour***

Perilaku kerja merupakan suatu proses untuk menghasilkan kinerja bagi para individu dan kelompok yang telah mempunyai standar *operating procedure* secara *definitioe* untuk menjadikan pedoman dalam menjalankannya aktivitas

organisasi. Tentunya dalam melaksanakan tugas tersebut akan berperilaku sesuai dengan tujuannya dan semaksimal mungkin akan memnuhi target keluaran yang telah ditetapkan. Perilaku kerja mengarah kepada yang efektif dan efisien untuk menghasilkan produk baik barang maupun jasa sesuai tujuan yang telah ditetapkan oleh semua pihak antara lain: 1) Tujuan individu 2) Tujuan kesatuan 3) Tujuan kelompok 4) Tujuan Bagian 5) Tujuan utama dalam organisasi.

Inovasi merupakan ide baru yang perlu diakomodasi oleh organisasi demi kelancaran pembaruan aktivitas yang menjurus kepada pengembangan metode lama dengan mengedepankan konsep inovasi perilaku kerja yang mutakhir beriringan dengan tuntutan perubahan. *We understand innovation and change activities as all activities that aim at contributing to the creation and utilization of beneficial novelties in an organization* (Tuominen & Toivonen, 2011). Kita ketahui bahwa inovasi dan aktivitas perubahan memberikan kontribusi terhadap manfaat kreasi atau kebaruan yang diharapkan di dalam organisasi. Spreitzer (2015) *Innovation behaviours reflect the creation of something new or different. Innovative behaviours are by definition change oriented because they involve the creation of a new product, service, idea, procedure, or process.* Perilaku innovative merefleksikan kreativitas dan sesuatu yang baru dan berbeda dengan yang lama. Perilaku inovasi didefinisikan dengan adanya orientasi perubahan karena semua karyawan terlibat dalam kreatifitas tentang produk, jasa, ide, prosedur atau proses yang terjadi di dalam organisasi.

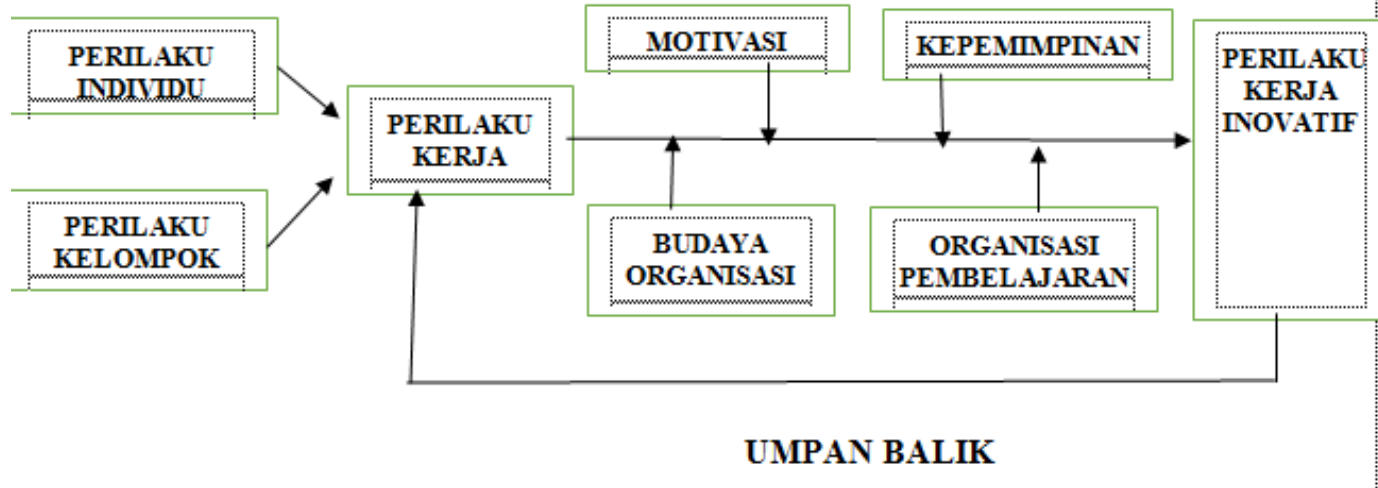
### **C. Alur Proses Terbentuknya Perilaku Kerja Inovative**

Inovasi perilaku kerja tentunya tidak secara langsung akan terbentuk tetapi melalui suatu proses yang dapat digambarkan sebagai berikut :

**MASUKAN**

**PROSES**

**KELUARAN**



Gambar 10. 1. Alur Proses Terbentuknya Perilaku Kerja Inovatif

## **Keterangan Gambar:**

### **Masukan**

1. Perilaku individu: organisasi merupakan tempat berkumpulnya berbagai macam individu yang memerlukan kerja sama di dalam menjalankan aktivitasnya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya.
2. Perilaku kelompok: aktivitas yang ada di dalam suatu organisasi sehingga terbentuk kelompok kerja pada setiap aktivitas akan terbagi dalam berbagai macam kegiatan yang terstruktur.
3. Perilaku kerja: aktivitas yang dilakukan oleh individu maupun kelompok untuk menghasilkan keluaran yang merupakan prestasi kerjanya pada periode tertentu

### **Proses**

1. Motivasi: dorongan dari dalam maupun luar terhadap seseorang untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya dengan memanfaatkan aktivitas yang di lakukannya.
2. Budaya Organisasi: merupakan pedoman perilaku bagi setiap individu maupun kelompok yang berada dalam suatu komunitas tertentu baik dalam bentuk kegiatan yang berorientasi pada keuntungan maupun non keuntungan.
3. Kepemimpinan: suatu proses untuk mengelola kegiatan melalui orang lain dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
4. Organisasi pembelajaran: proses yang berkelanjutan di dalam suatu organisasi yang menyediakan kelancaran pembelajaran dan pengembangan individu secara terus menerus secara berkelanjutan.

### **Keluaran**

Perilaku kerja inovatif: perilaku individu maupun kelompok untuk menciptakan ide baru dan produk baru baik berupa barang maupun jasa demi keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Proses terjadinya perilaku kerja inovatif

tentunya akan merujuk kepada pengalaman yang telah dijalani sebelumnya dalam melakukan kegiatan di dalam organisasi. Organisasi tidak akan terlepas dengan adanya keberadaan individu dan kelompok sesuai dengan struktur organisasi yang ada di dalamnya. Perilaku kerja akan berbeda sesuai dengan uraian kerja masing-masing pihak yang terlibat di dalamnya, kematangan perilaku kerja akan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada antara lain 1) Motivasi 2) Budaya organisasi 3) Kepemimpinan dan 4) Pembelajaran organisasi.

Motivasi pada setiap individu maupun kelompok dibutuhkan motivasi secara langsung maupun tidak langsung dalam menjalankan aktivitasnya. *Motivasi adalah suatu proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan* (Robbins & Judge, 2015). Seseorang yang mempunyai motivasi akan di warnai dengan usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya seseorang, oleh karena itu motivasi anggota dari organisasi diperlukan adanya arahan yang positif sehingga menghasilkan perilaku yang positif. Koesmono (2022) dalam konteks masa kini motivasi mempresentasikan proses psikologi yang menyebabkan stimulasi, arahan dan kegigihan terhadap suatu kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan. Budaya organisasi sangat diperlukan berkaitan erat dengan pedoman perilaku di dalam organisasi yang harus ditaati oleh semua anggota organisasi yang bersangkutan. Kita sadari bahwa setiap organisasi akan memiliki Budaya organisasi yang berbeda-beda tergantung dari pendirinya organisasi yang bersangkutan. Koesmono (2022) budaya organisasi merupakan pedoman perilaku bagi karyawan pada saat melakukan aktivitas kerjanya agar mengarah kepada sasaran dan tujuan dalam proses produksi sehingga hasilnya mencapai titik maksimal yang telah ditetapkan oleh *stake holder* baik secara kuantitas maupun kualitasnya. Proses terbentuknya inovasi perilaku kerja tentunya tidak terlepas dengan budaya kerja. Koesmono (2022) secara individu maupun kelompok kerja tidak akan terlepas

dengan budaya khususnya budaya kelompok kerja yang merupakan kekuatan tersendiri dan *Teamworks*.

Kepemimpinan merupakan faktor yang ikut mewarnai tingkat inovasi perilaku kerja seseorang, karena pemimpin merupakan faktor motivator terhadap individu dan kelompok dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Koesmono (2022) kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi orang lain dan kelompok orang secara bersama-sama secara terorganisir untuk mencapai tujuan organisasi. Richard, Ginnett & Curphy (2012) Kepemimpinan merupakan proses ketika seorang atasan mendorong bawahan untuk berperilaku sesuai dengan keinginannya. Ketika seseorang akan berperilaku maka didasarkan pada aspek kognitif, afektif dan psikomotorik, namun demikian hal-hal apa saja yang telah dilakukan pada masa-masa sebelumnya akan didasarkan kepada pembelajaran terhadap kejadian yang ada di dalam organisasi. Perilaku individu dan kelompok secara berkelanjutan berproses terhadap pembelajaran untuk melakukan perubahan-perubahan yang bermanfaat bagi organisasi dan dirinya sebagai anggota dari kelompok di mana yang bersangkutan tergabung. Pembelajaran merupakan proses penguasaan untuk menguasai pengetahuan baik secara teori maupun praktik untuk mengikuti perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi. McShane & Von Glinow (2010) *Learning a relatively permanent change in behavior that occurs as a result of a person's interaction with the environment*. Setiap individu diharapkan adanya kepemilikan terhadap inovasi perilaku kerja untuk menghasilkan hal-hal yang baru dan bermanfaat secara maksimal dan sesuai tuntutan lingkungannya yang selalu terjadi perubahan. Berkaitan dengan adanya proses terbentuknya perilaku kerja inovatif diharapkan adanya *novelty of the idea* dan perilaku kerja yang baru serta produktif sehingga akan menjadi efisien dan efektif di dalam organisasi dengan berbagai program yang ada. Namun demikian perilaku kinerja inovatif memerlukan *MONEV (Monitoring and Evaluation) always in action*

*to day and the future* untuk melakukan penyempurnaan secara terus menerus terhadap hasil kerjanya.

#### **D. Perilaku Kinerja Individu dan Kelompok**

Manusia merupakan suatu aspek yang penting di dalam suatu organisasi (Rahman, 2014). manusia merupakan satu-satunya sumber utama organisasi yang tidak bisa digantikan oleh teknologi apa pun. Bagaimanapun baiknya organisasi, lengkapnya sarana dan teknologi yang dimiliki, semuanya tidak akan berarti tanpa adanya manusia yang mengatur, menggunakan, dan memeliharanya. Kinerja organisasi tergantung kepada kinerja individu dan kelompok, yang nantinya di ciptakan. Keberhasilan suatu organisasi tergantung kepada karyawannya sehingga masing-masing individu dan kelompok dapat memahami tugasnya di dalam suatu organisasi. Perilaku kinerja yang inovatif dilandasi oleh berbagai faktor yang ada di dalam lingkungan organisasi namun demikian juga diwarnai oleh karakteristik individu maupun kelompok yang terlibat dalam segala kegiatan organisasi.

##### **1. Perilaku Kinerja Individu**

Perilaku individu merupakan proses interaksi individu dan lingkungan sekitar. Berbagai faktor yang dimiliki oleh individu akan membentuk daya atau kemampuannya untuk beraktivitas dan berdampak pada produktivitas kerja, kondisi presensi atau kehadiran di tempat kerja, kepuasan kerja dan loyalitas kerjanya. Faktor biografis juga akan memberikan nilai tersendiri terhadap kecenderungan berperilaku antara lain: 1) usia 2) jenis kelamin 3) status keluarga 4) pengetahuan formal dan nonformal 5) nilai intelektual 6) kondisi fisik 7) masa kerja dan 8) kemampuan sesuai dengan bidangnya, semua faktor tersebut pada setiap orang akan berbeda-beda kondisinya sesuai kematangan dalam menjalani proses kehidupan. Proses pembelajaran menjadi hal yang penting juga untuk melengkapi faktor-faktor tersebut dalam beraktivitas, karena dengan pembelajaran yang ada memungkinkan untuk

melakukan refleksi terhadap keberhasilan atau kegagalan individu yang pernah dialami untuk menghasilkan ide baru yang inovatif. Pembelajaran mengandung tiga faktor yaitu:

- a. Belajar dengan melibatkan faktor perubahan, proses belajar akan terus menerus secara berkesinambungan dari waktu ke waktu dan akan menyesuaikan dengan tuntutan perubahan yang ada baik secara formal maupun non formal. Jadi pembelajaran tidak akan terlepas dari faktor-faktor perubahan yang akan terjadi.
- b. Perubahan bersifat fleksibel, dalam menghadapi perubahan dapat dilakukan dengan perencanaan yang matang, namun demikian karena perubahan ke depan tidak bisa diprediksi dengan tepat kejadiannya maka perencanaan perubahan harus bersifat fleksibel sehingga memungkinkan untuk dilakukan perubahan berdasarkan tuntutan yang ada.
- c. Menghasilkan perilaku yang inovatif, proses belajar di dalam organisasi akan dilakukan oleh setiap anggotanya dengan mempertimbangkan faktor-faktor tuntutan perubahan baik saat ini maupun mendatang. Tentunya proses pembelajaran tersebut diharapkan dapat melahirkan kinerja yang inovatif untuk menghadapi perubahan yang tidak biasa kita hindari tetapi dapat kita kelola dengan maksimal.

## **2. Perilaku Kerja Kelompok**

Organisasi merupakan proses interaksi antara individu dan kelompok di dalam menjalankan suatu aktivitas kerja agar tercapai tujuan yang diharapkan. Koesmono (2022) di dalam suatu kelompok terdiri dari individu yang beraneka ragam baik perilaku dan kepribadiannya karena anggota kelompok berasal dari segala penjuru di mana mereka bertempat tinggal. Kelompok kerja merupakan satuan unit kerja yang berkelompok untuk menghasilkan kinerja organisasi pada masing-masing departemen yang telah terstruktur sesuai dengan kebutuhannya yang ada.



Rosmaniah, Yuniarsih & Sojanah (2022) Kerja kelompok merupakan sistem yang terorganisasi sebagai sekumpulan individu yang sadar untuk saling berinteraksi, berkomunikasi dengan mudah, dan saling bergantung satu sama lain sehingga memiliki aturan dan terikat pada norma-norma tertentu dalam rangka mencapai tujuan bersama. Kelompok kerja ada yang formal dan tidak formal tergantung dari status kelompok tersebut apakah dalam menjalankan aktivitas terikat dengan aturan-aturan formal secara legalitas formal dari aspek hukumnya. Berkenaan dengan kelompok kerja tentunya harus adanya penguatan kepada masing-masing individu untuk menjadi anggota suatu tim kerja yang permanen dan produktif untuk menghasilkan output kinerjanya. Penguatan terhadap anggota kelompok diharapkan menghasilkan: 1) perubahan perilaku yang spesifik sesuai dengan tuntutan kinerjanya 2) pelaksanaan pembelajaran yang berkelanjutan 3) terbentuknya *teamwork* yang kuat dalam berbagai kondisi yang ada. 4) perbaikan secara terus menerus dalam usaha untuk meningkatkan produktivitas. 5) meminimalisir tingkat ketidak disiplin karyawan terhadap peraturan yang telah ditetapkan dalam persyaratan kerja. 6) menghindari adanya konflik yang destruktif 7) meningkatkan komunikasi yang efektif di antara anggota kelompok.

Kelompok kerja akan terbentuk melalui proses yang bertahap. Hal ini merupakan pengintegrasian dari masing-masing karakter individu untuk mencapai tujuan bersama, (Koesmono, 2022) yaitu:

- a. *Forming stage* (tahap pembentukan) yaitu terdapat beberapa faktor yang belum pasti keberadaannya sehingga di butuhkan kejelasan kelompok yang akan di bentuk bersama-sama, misalnya visi, misi dan struktur organisasi,
- b. *Storming stage* (tahap perbedaan persepsi) yaitu fase ini terdapat penyamaan persepsi karena di sebabkan adanya perbedaan dalam pembentukan kelompok secara nyata,

misal: visi dan misi dan siapa yang menjadi ketua kelompok sehingga jelas hierarki wewenang dan kekuasaan dalam organisasi

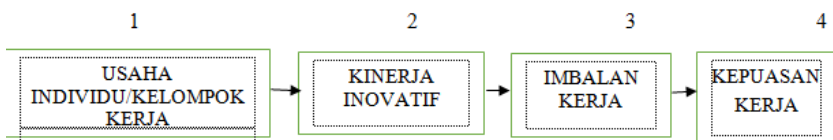
- c. *Norming stage* (tahap pengkristalan atau kekompakan) yaitu fase ini terdapat kekompakan ide di dalam menjalankan organisasi untuk mencapai tujuan bersama dan menetapkan norma yang harus di patuhi dalam menjalankan suatu organisasi
- d. *Performing* (tahap menjalankan aktivitas) yaitu pada fase ini dimulai dengan adanya pembagian tugas kepada masing-masing individu atau kelompok dengan pertanggungjawabannya masing-masing
- e. *Adjourning stage* (tahap pembubaran) yaitu pada fase ini semua pihak Bersiap-siap untuk melakukan pembubaran kelompok karena tujuan kelompok sudah tercapai dan sesuai dengan umur keberadaan kelompok tersebut. Masing-masing anggota kelompok merasakan kepuasan atas hasil kinerjanya karena harapan yang diinginkan sesuai dengan output yang di hasilkan.

Kinerja kelompok merupakan suatu tuntutan kebersamaan untuk membentuk kelompok yang kuat untuk menyelesaikan tugasnya, semakin kuat kekompakan anggota kelompok maka akan berdampak pada kinerjanya.

#### **E. Motivasi dan Perilaku Kerja Inovative**

Setiap orang atau kelompok kerja akan memiliki motivasi yang tinggi dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya baik secara bersama-sama maupun perorangan, karena sebagai makhluk sosial tentunya tidak terlepas adanya kerjasama setiap individu tersebut dalam memenuhinya. Robbins dan Judge (2015:127) motivasi adalah suatu proses yang menjelaskan kekuatan, arah dan ketekunan seseorang untuk mencapai tujuan. Wahyono (2015:79) motivasi adalah serangkaian upaya untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain dengan mengetahui terlebih dahulu tentang apa yang

membuat seseorang bergerak. Ketika seseorang mempunyai motivasi yang kuat maka akan disertai usaha-usaha untuk memenuhi tujuannya dengan melakukan tindakan yang searah dengan harapan hasil yang diinginkan. Perilaku kerja yang inovatif tidak akan terwujud apabila tidak adanya motivasi internal dan eksternal yang melatar belakangi perilaku seseorang dan kelompoknya. Motivasi untuk selalu melakukan perubahan akan dimiliki oleh seseorang atau kelompok yang memiliki nilai kebaruan di dalam memberikan idenya dan tindakan perubahan yang positif untuk organisasi. Motivasi internal akan lebih besar memberikan dorongan yang kuat bila dibandingkan dengan motivasi eksternal, individu-individu akan didasari oleh faktor-faktor psikologi yang tidak bisa dipengaruhi oleh kondisi eksternal. Pada umumnya karyawan akan mempunyai harapan sebelum berperilaku sebagai bentuk motivasinya dan menguntungkan dirinya atau kelompoknya mengenai apa yang paling berharga atau atas imbalan dan apa yang nantinya mereka rasakan pada kepuasan kerjanya. Kekuatan motivasi yang positif akan melahirkan perilaku kerja yang inovatif selama individu maupun kelompok kerja konsisten terhadap tujuan akhir dari organisasi. Harapan individu dan kelompok terhadap tujuan akhirnya dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 10. 2. Alur Motivasi dan Perilaku Kerja Inovatif**

#### **F. Budaya Kerja dan Perilaku Kerja Inovative**

Setiap organisasi dipastikan akan memiliki standar operasional kerja. Hal ini dilakukan untuk mengarahkan pada semua individu dan kelompok kerja di dalam melaksanakan aktivitasnya agar tidak salah sasaran. Untuk mengintegrasikan

berbagai perilaku individu maupun kelompok kerja di dalam kegiatan organisasi diperlukan pedoman perilaku yaitu budaya organisasi atau budaya kerja. Budaya kerja merupakan pedoman perilaku bagi setiap individu yang terlibat di dalam organisasi pada aktivitasnya masing-masing. Hal tersebut mengakibatkan bahwa budaya organisasi sangat diperlukan agar dapat meminimalisasi penyimpangan terhadap ketentuan kerja yang ada (Mulyono, 2005). Budaya organisasi merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasi secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan yang berlaku. Buchanan dan Huczynski (2015) *Corporate culture is the pattern of basic assumption that a given group has invented, discovered or developed in learning to cope with its problems of external adaption and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and therefore to be thought to new members as the correct way to perceive, think and feel in relations to those problems.* Robbins & Judge (2011) *Organizational Culture a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.* Budaya kinerja terdapat pembelajaran pengembangan terhadap nilai-nilai yang harus diintegrasikan di dalam pekerjaan pada semua anggota untuk menghadapi masalah yang muncul yang berkaitan dengan pemikiran dan perasaan-perasaan individu maupun kelompok kerja. Perilaku kerja sangat berhubungan erat dengan budaya organisasi oleh karena itu budaya organisasi dapat dikatakan sebagai pedoman perilaku individu maupun kinerja kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan akhirnya yang tertera dalam visi dan misi. Ada beberapa hal yang melatar belakangi bagi seorang pemimpin dengan menerapkan budaya:

1. Pendekatan kepada semua individu: seseorang yang terlibat di dalam organisasi memastikan mempunyai kewajiban melakukan pendekatan individu kepada setiap orang untuk melakukan kerjasama terhadap input-proses dan output yang telah ditetapkan sesuai dengan *standard operating procedur.*

2. Pengembangan yang aktual: ketidak pastian terhadap kejadian masa depan organisasi membutuhkan pemikiran inspiratif untuk menghadapi perubahan yang nyata dan sangat diperlukan oleh organisasi.
3. Organisasi pembelajaran: merupakan perangkat untuk membenahi organisasi berdasarkan pengalaman-pengalaman yang lalu dalam menghadapi perubahan di masa depan. Perencanaan terhadap perubahan harus terorganisir dengan cermat sehingga pencapaiannya dapat terukur sesuai visi dan misi.
4. Pengintegrasian: menyatukan semua strategi yang akan dipergunakan dalam melakukan perubahan merupakan suatu proses untuk mencapai output yang maksimal
5. Pengukuran keluaran Keluaran yang telah dicapai tentunya mempunyai standard, untuk ituakan dilakukan evaluasi apakah keluaran tersebut dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif

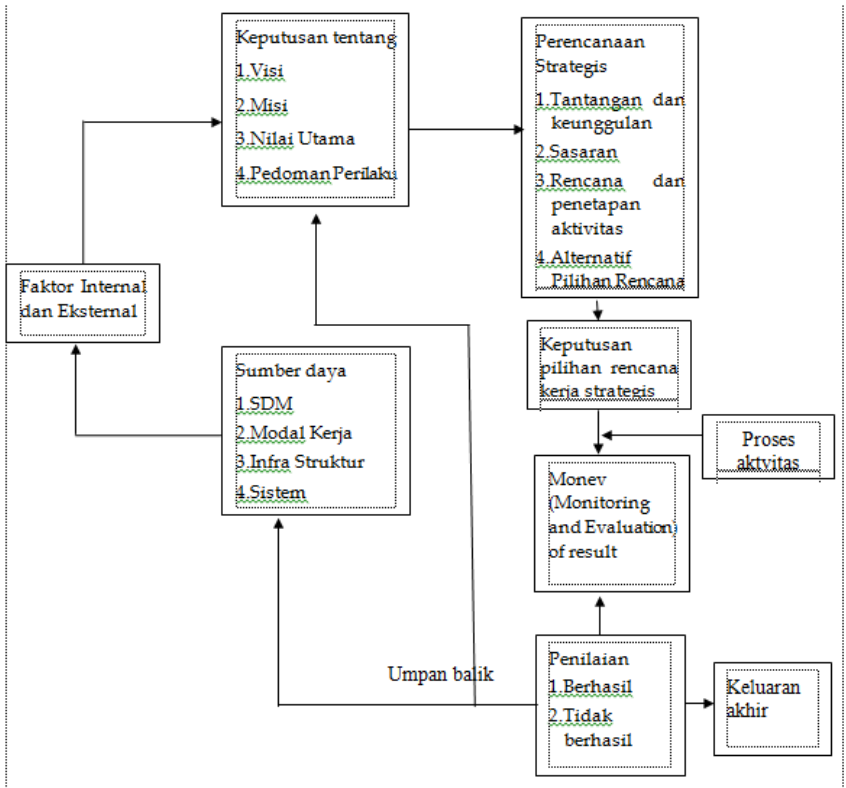
#### **G. Organisasi Pembelajaran dan Perilaku Kinerja Inovative**

Pengalaman hasil kerja di masa yang lalu banyak digunakan untuk menjadikan bahan kajian dalam memberikan keputusan terhadap kebijakan-kebijakan organisasi atau perusahaan untuk saat ini dan mendatang. Usaha untuk meningkatkan kinerja organisasi selalu dilakukan secara continue walaupun hasilnya kadangkala tidak sesuai dengan yang diharapkan misalnya masih adanya ketidak puasan kerja yang disebabkan karena perilaku kinerja masih belum mencapai standardnya dan masih adanya kebiasaan yang buruk dalam mengelola waktu kerja dan teknik penyelesaian masalah yang ada. Masih sering ditemukan banyaknya para pengelola kegiatan organisasi belum melakukan pembelajaran terhadap perubahan-perubahan yang pernah terjadi baik yang bersifat positif maupun yang negatif. Haryanti (2016) organisasi pembelajaran merupakan organisasi yang memberdayakan seluruh anggotanya untuk melakukan aktivitas pembelajaran.

Utamanya pada organisasi pembelajaran pada kemauan organisasi untuk selalu belajar dari perubahan yang terjadi. Berkaitan dengan hal tersebut semua pelaku organisasi harus terlibat untuk mengadakan perbaikan secara continue (*continous improvement*) dan selalu menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan. Tjakraatmadja & Lantu (2016) Proses belajar individu terjadi apabila anggota organisasi memahami proses pembelajaran yang baru dan pengalaman untuk mengimplementasikan ide-idenya sehingga terjadi perbaikan terhadap nilai-nilai perbaikan bagi organisasi. Organisasi pembelajaran dapat menginspirasi tumbuhnya perilaku kinerja inovatif, untuk itu maka setiap pemimpin yang ada di dalam organisasi harus selalu memberikan arahan terhadap bawahannya melalui: *Learning, Knowledge, Skill, Empowering, Works motivation, Positive attitude.*

#### **H. Perencanaan Strategis dan Menjabarkan Visi dan Misi Organisasi**

Perencanaan strategis adalah suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini, salah satunya dengan menjabarkan visi dan misi. Pada saat kita akan membuat perencanaan ada beberapa faktor internal dan eksternal yang perlu memperoleh perhatian khusus antara lain: 1) Kompetensi inti dari organisasi 2) Jenis output yang dihasilkan 3) Iklim persaingan yang ada di lingkungan luar 4) Situasi Ekonomi dan Politik yang terjadi 5) Harapan dari para pemegang kepentingan 6) Target jangka panjang. Pada proses perencanaan strategis dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 10. 3. Proses Perencanaan Strategis

### I. Kepemimpinan dan Perilaku Kerja Inovative

Kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain agar mau menjalankan apa yang diperintahkannya. *Leadership is seen by some as one of the most influential predictors of innovation in organizations* (Mumford et al., 2002 dalam Riza et al., 2020). Mengingat seorang pemimpin memiliki wewenang untuk mengarahkan orang lain, maka sudah sewajarnya bawahan akan memperoleh pengarahan dari pemimpinnya sesuai dengan uraian tugas dan tanggungjawabnya. Pemimpin juga mampu memberikan inspirasi melalui gagasan sehingga organisasi dapat tercapai tujuannya. Perilaku kerja seorang bawahan tentunya akan diarahkan kepada hal-hal yang produktif dalam

usaha untuk mencapai kinerja yang telah ada di dalam *standard operating procedure (SOP)*.

Tuntutan diri sendiri sebagai seorang pemimpin dan pengikutnya akan didorong untuk menghasilkan perilaku kerja yang inovatif dalam usaha untuk menghadapi perubahan yang telah terjadi di lingkungan bisnis sehingga harus menyesuaikan diri dengan dunia luar agar tujuan dapat tercapai dan tetap tetap hidup. Dampak dari peningkatan persaingan bisnis yang semakin keras, menuntut organisasi untuk membentuk pemimpin dan karakter pengikutnya agar tercapai tujuan, salah satunya adalah membentuk pemimpin untuk dapat menghasilkan inovasi terhadap barang atau jasa yang telah dihasilkan. Inovasi dan kreatifitas adalah salah satunya yang utama untuk menjawab persaingan bisnis yang semakin ketat agar organisasi atau perusahaan tidak tersingkirkan oleh pesaing yang telah bermunculan sebagai pendatang baru maupun pelaku yang lama yang telah beroperasi di pasar. Peran pemimpin sebagai motivator telah jelas agar tumbuh karyawan yang mempunyai wawasan luas ke depannya untuk selalu berinovasi dalam menghadapi setiap perubahan. Fenomena sekarang ini di butuhkan pemimpin motivator agar organisasi dapat mengikuti perkembangan dari luar dan menjadi lebih maju.

Mardin, Susilo & Ruhana (2016) motivasi yang diberikan oleh seorang pemimpin sangatlah penting untuk menjalin hubungan baik dengan karyawan dalam sebuah organisasi. Pemimpin berperan penting dalam memberikan semangat kepada karyawan yaitu berupa motivasi, dengan tujuan agar aktivitas kerja dalam organisasi dapat berjalan dengan lancar. Sebagai dampak apabila karyawan selalu menghasilkan inovasi kerja yang positif maka berpengaruh terhadap adanya konflik yang konstruktif, sikap kerja yang positif, kepuasan kerja semua pihak, peningkatan pertumbuhan pribadi yang signifikan dengan tuntutan perubahan yang terjadi. Seorang pemimpin mempunyai kewajiban untuk mentransformasikan nilai-nilai pembaruan yang dapat dilakukan dan dicapai demi



tercapainya produktivitas kerja serta dapat membrikan reward bagi yang memang benar-benar berprestasi sesuai dengan perilaku inovatifnya. Pemimpin dapat memberikan alur berfikir terhadap perilaku kinerja yang inovatif melalui langkah: 1) menggali ide baru) 2) memilih dan menetapkan ide-ide baru 3) mengusulkan dan memperjuangkan ide-ide baru dan 4) menerapkan ide-ide baru dan 5) mengevaluasi penerapan ide-ide baru dan hasilnya. Kepemimpinan transaksional juga dibutuhkan dalam rangka untuk mengelola perilaku kinerja yang inovatif dengan tujuan agar makin memotivasi karyawan untuk meningkatkan inovasin kerjanya karena adanya penghargaan yang telah diterima.

Pemimpin memiliki pengalaman yang mengacu kepada beberapa hal antara lain belajar melalui orang lain. Richard, Ginnett & Curphy (2012) Pemimpin belajar melalui orang lain, pertama-tama dengan mengakui bahwa mereka dapat belajar dari orang lain dan yang penting dari siapapun juga serta kepada siapa mereka memberikan perhatian. *Effective leadership is critical to successful innovative efforts in organizations.* Sudah sewajarnya bahwa seorang pemimpin harus berperilaku inovatif terhadap segala tindakan yang mereka lakukan baik aktivitas secara formal maupun non formal (Yukl, 2009 dalam Riza et al., 2020). Kebaruan ide-ide dan selalu inovatif berdasarkan perubahan lingkungan baik secara global maupun lokal terus dikembangkan untuk mencapai keunggulan kompetitif bila di banding dengan pemimpin yang lainnya karena pemimpin diharapkan menjadi agen perubahan.

#### **J. Hubungan Perubahan dan Perilaku Kinerja Inovative**

Perubahan merupakan respon atau reaksi terhadap stimulus dari luar sehingga perubahan tidak bisa dihindari oleh keberadaan individu dan kelompok dalam suatu organisasi, tetapi mempunyai kewajiban untuk mengelolanya secara proposional agar perubahan dapat menghasilkan sesuatu yang sangat bermanfaat dan organisasi tidak terkendala dengan perubahan itu sendiri. Mengingat hadirnya perubahan

kadangkala tidak bisa diperkirakan dengan tepat waktu maka perlu adanya kesiapan siapa saja yang akan kena dampak dari perubahan tersebut, untuk itu salah satunya adalah sedini mungkin menyiapkan karyawan yang mempunyai talenta dan mampu berinovasi terhadap sistem kinerjanya dan menghasilkan terobosan terhadap sistem serta mengaplikasikan sistem tersebut dalam kegiatan yang nyata berdasarkan perencanaan yang matang. Perilaku kerja inovatif sebagai penciptaan, pengenalan dan pengaplikasian gagasan baru secara sengaja dalam suatu pekerjaan, kelompok, atau organisasi untuk memperoleh keuntungan dalam kinerja pada pekerjaan, kelompok atau organisasi (Wibowo, 2016). Inovatif sebagai usaha yang sengaja dilakukan untuk mendatangkan hasil (*outcome*) baru yang sangat menguntungkan (Elny, 2021). Dalam menghadapi perubahan organisasi, perusahaan membutuhkan dukungan dari karyawan baik dalam bentuk perilaku kerja inovatif maupun keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam perusahaan. Mengingat perubahan tidak dapat diprediksi secara tepat maka selalu perlu melakukan MONEV (Monitoring dan Evaluasi) terhadap segala aktivitas yang sudah dijalankan baik dari aspek kelebihan maupun kekurangannya. Kondisi organisasi di waktu yang lalu dapat memberikan gambaran tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi yang bersangkutan karena apapun kondisi yang lalu memerlukan peningkatan perubahan yang positif demi kelangsungan hidup organisasi secara berkesinambungan kedepannya. Usaha utama yang perlu diperhatikan dalam perubahan tersebut melakukan aktivitas inovatif yang menghasilkan output yang inovatif dengan tanpa mengenyampingkan kreatifitas yang muncul dari semua karyawan yang potensial.

#### **K. Keterlibatan dan Partisipasi Pekerja Inovative**

Keterlibatan dan partisipasi pekerja inovatif akan melibatkan semua unsur yang terlibat dalam organisasi baik dari tingkatan paling bawah maupun sampai pada tingkatan yang

paling atas dalam struktur organisasi. Keterlibatan pekerja merupakan suatu proses partisipatif yang menggunakan input yaitu para pekerja untuk meningkatkan komitmen pekerja kepada kesuksesan organisasi (Robbins & Judge, 2015). Ketika pemimpin melibatkan pekerja terhadap aktivitas individu maupun kelompok diharapkan mereka bisa mandiri terhadap tugas dan tanggung jawabnya untuk berkomitmen, termotivasi dan produktif terhadap kinerjanya. Persoalan sejauhmana pekerja memberikan partisipatif yang maksimal tentunya dilandasi oleh perannya masing-masing sesuai kompetensinya yang dimiliki. Pada aplikasinya partisipasi seseorang pekerja terhadap organisasi ada beberapa hal sebagai berikut:

1. Manajemen partisipatif merupakan suatu proses yang mana para bawahan berbagi tingkat wewenangnya untuk pengambilan keputusan dengan pimpinannya secara proposional dan sesuai dengan tingkat masalah yang di hadapi. Pendistribusian wewenang tersebut sudah tercantum dalam job description masing-masing individu tersebut. Pemberian wewenang tersebut dapat menimbulkan motivasi dan dapat meningkatkan percaya diri bahwa yang bersangkutan diberi keterlibatan kerja sehingga produktivitas kerja makin meningkat karena memperoleh kepercayaan dari pimpinan untuk berpartisipasi memberikan pemikiran-pemikiran yang konstruktif.
2. Partisipatif representative merupakan bagian dari suatu system di mana para pekerja tergabung dalam kelompok kerja kecil dan mau terlibat dalam pengambilan keputusan organisasi apabila dibutuhkan oleh pimpinan yang bersangkutan. Misalnya saja dibentuknya Tim Kecil dalam menganalisa terjadinya penurunan produktivitas di dalam proses produksi sehingga dapat mencari jalan keluarnya untuk tindak lanjutnya dalam meningkatkan produktivitas kerja yang inovatif. Kepuasan kerja akan tumbuh menyamping adanya pemberian kepercayaan terhadap kelompok-kelompok kecil ikut terlibat dalam pemecahan masalah yang terjadi.

3. Hubungan keterlibatan kerja dengan motivasi merupakan hubungan yang linier untuk dikelola dengan seksama yang dapat memberikan peluang pekerja untuk tumbuh, bertanggungjawab terhadap pekerjaan secara maksimal dan meningkatkan kepercayaan dirinya untuk lebih berkembang sesuai dengan kapasitasnya masing-masing tentunya dengan pemberian rasa keadilan yang seimbang terhadap hak dan tanggungjawabnya masing-masing.

#### **L. Konflik dan Perilaku Kerja Inovative**

Mengelola organisasi akan melibatkan banyak individu dengan berbagai perbedaan yang ada dari aspek ciri khas perilaku individunya maupun kelompok dimana yang bersangkutan berada.. Konflik akan terjadi ketika ada perbedaan pendapat antara individu dengan individu yang lainnya atau satu kelompok dengan kelompok yang lainnya. Perbedaan pendapat dibutuhkan untuk berusaha mensinergikan pikiran-pikiran yang efektif dalam usaha untuk memperoleh ide-ide baru demi kelangsungan jalannya organisasi kedepannya dalam menghadapi perubahan. Konflik atau perbedaan pendapat harus dikelola secara professional sehingga menghasilkan sesuatu pemikiran yang konstruktif. Perbedaan pendapat akan menghasilkan perilaku kerja yang inovative karena muncul kesepakatan-kesepakatan untuk diterimanya pendapat baru tersebut oleh kedua belah pihak. Hal yang terpenting bahwa pengelolaan konflik atau perbedaan pendapat tersebut dikelola secara maksimal dalam batas kewajaran artinya perbedaan pendapat tersebut bermanfaat bagi organisasi dan terjadinya tidak terlalu lama sehingga menghasilkan keputusan-keputusan yang efektif dan membangun serta dapat mengakomodasi pendapat yang lainnya secara proposional atas kepentingan bersama dalam organisasi. Menurut Robbins & Judge (2015) Konflik merupakan sebuah proses yang dimulai ketika salah satu pihak memandang pihak lainnya telah mempengaruhi secara negatif atau akan berpengaruh secara negative terhadap segala sesuatu hal yang dipedulikan oleh pihak pertama.

Berbagai konflik dapat terjadi antara lain 1) konflik antar perorangan 2) konflik kelompok dalam satu tim yang sama dan 3) Konflik kelompok dalam tim yang berbeda. Ketika konflik tidak dapat terselesaikan maka membutuhkan negosiasi yang dimoderasi oleh berbagai pihak baik yang mempunyai keterhubungan dengan organisasi dan atau oleh pihak-pihak yang netral dari luar organisasi. Tentunya hasil akhir dari konflik diharapkan menghasilkan kinerja yang inovatif bagi kemakmuran stake holder (pemegang kepentingan)

### **M. Implikasi Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Organisasi**

Mengelola talenta yang dimiliki oleh karyawan tentunya sangat membutuhkan motivasi khusus, agar talenta tersebut dapat digali dan dimanfaatkan secara maksimal demi kepentingan organisasi yang lebih besar di masa-masa yang akan datang penuh dengan perubahan. Setiap karyawan didorong untuk selalu melahirkan dan memiliki ide-ide baru yang dapat merubah kinerja organisasi lebih baik lagi dari apa yang telah tercapai, dengan harapan kinerja kedepannya lebih maksimal. Makin banyaknya karyawan yang memiliki perilaku kinerja yang inovatif dan positif maka akan berdampak pada:

1. Kelangsungan proses perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) pada organisasi sesuai dengan tuntutan perubahan yang diminta oleh *stake holder*.
2. Kesiapan untuk menerima perubahan yang datangnya dari internal maupun eksternal
3. Kesiapan untuk menghadapi persaingan dari organisasi atau perusahaan lain, kapanpun dan dimanapun keberadaannya
4. Peningkatan adanya kegiatan *research and development* untuk menjamin adanya *product development*
5. Terjamin adanya *Human Capital* yang unggul dan siap menghadapi perubahan apapun yang terjadi.
6. Memperluas segmentasi pasar produk yang didistribusikan (*market development segmentation*)

## N. Kesimpulan

Perilaku kerja setiap anggota organisasi atau karyawan pada perusahaan apapun jenisnya membutuhkan pengawasan dan kontrol terhadap aktivitas yang dilakukan agar terarah sesuai dengan *Standard Operating Procedure* yang telah ditetapkan. Kita sadar bahwa setiap individu yang terlibat di dalam organisasi mempunyai karakter yang berbeda-beda sehingga perlu melakukan integrasi kepada perilaku yang inovatif dan berwawasan terhadap pencapaian tujuan organisasi demi kemakmuran bersama diantara semua anggota organisasi yang terlibat di dalamnya. Membentuk perilaku yang inovatif perlu adanya proses yang berkesinambungan dan disesuaikan dengan tuntutan lingkungan dan kondisi serta iklim yang sedang terjadi di organisasi yang bersangkutan.

Begitu kuatnya perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi masing-masing maka memerlukan kesiapan mental untuk menghadapi perubahan tersebut sebagai tantangan untuk memperoleh peluang yang bermanfaat bagi semua yang terlibat untuk mencapai visi dan misi organisasi. Menghadapi perubahan yang majemuk dalam segala aspek bidang sosial akan berdampak kepada kehidupan yang serba tidak menentu kedepannya apakah akan berdampak positif atau negatif. Berkaitan dengan hal tersebut maka setiap sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi harus selalu siap menghadapi perubahan-perubahan tersebut dengan melakukan pengembangan diri sesuai dengan kompetensi yang dimiliki masing-masing individu. Perilaku inovatif tentunya berorientasi kepada hal-hal yang konstruktif dan berkembang sesuai dengan perubahan yang terjadi (Perubahan harus kita kelola dengan efektif dan efisien serta mengutamakan tercapainya produktivitas kerja yang terukur bagi setiap individu). Organisasi merupakan wadah dari segala aktivitas pekerja yang berbeda-beda karakter individunya menuntut dapat terintegrasinya perbedaan tersebut menjadi kekuatan penuh untuk mencapai keberhasilan organisasi dan kemakmuran semua pihak yang ada di dalamnya.

# BAB 11

## EMPLOYEE EMPOWERMENT

### A. Pendahuluan

Laju perubahan dan kemajuan teknologi telah meningkatkan persaingan di dunia bisnis. Untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas institusi, perusahaan harus menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Hal ini menekankan perlunya pemberdayaan karyawan. Manajemen menempatkan prioritas yang kuat pada pemberdayaan pekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Partisipasi karyawan secara keseluruhan dalam fasilitas atau organisasi akan menghasilkan tujuan dan hasil yang lebih baik. Berpartisipasi setiap orang juga akan mempercepat pencapaian tujuan perusahaan.

Namun dalam prakteknya, banyak lembaga dan organisasi yang tidak melibatkan semua orang dalam mencapai suatu tujuan, sehingga menghambat tercapainya tujuan organisasi. Untuk mengatasi masalah ini, sebuah lembaga atau organisasi membutuhkan keberanian untuk membentuk tim kerja yang melibatkan semua orang dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam merumuskan kebijakan untuk mencapai hasil kerja yang optimal, pemberdayaan pegawai sangat terkait dengan pandangan hidup dan sikap mental. Mentalitas seperti ini akan mendorong seseorang untuk berusaha lebih baik dalam bekerja dan memperbaiki diri.

## B. Pengertian Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan karyawan yang bermakna (substansial) dapat didefinisikan sebagai pemberdayaan. Pemberdayaan, kemudian, melibatkan lebih dari sekadar menyumbangkan ide; itu juga melibatkan mendengarkan, memikirkan, dan bertindak atas mereka, apakah mereka diterima atau tidak. Partisipasi karyawan, di sisi lain, adalah prosedur yang digunakan untuk melibatkan anggota staf di semua tingkatan organisasi dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah (dapat berupa ide, saran, kritik, dan lain lain).

Pemberdayaan karyawan pada dasarnya adalah alat manajemen yang tidak berarti tanpa keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan diperlukan agar pemberdayaan dapat terjadi, diantaranya yaitu:

1. Keinginan manajer dan penyedia layanan untuk mendelegasikan tanggung jawab kepada karyawan dapat berfungsi sebagai katalis inisiatif pemberdayaan karyawan.
2. Ajarkan penyedia layanan dan anggota staf bagaimana menugaskan tanggung jawab dan menerimanya.
3. Manajer dan penyedia layanan harus berkomunikasi dengan dan memberikan umpan balik kepada karyawan.

Semua pekerja harus berpegang pada prinsip dan gagasan berikut:

1. Mutu adalah tanggung jawab setiap orang; setiap karyawan bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas. Kesadaran bahwa setiap pekerja memiliki tanggung jawab untuk mencapai hal ini akan membawa keharmonisan dalam organisasi, sehingga setiap pekerja akan berusaha mencapai sasaran mutu berdasarkan pekerjaan dan kemampuan mereka masing-masing.
2. Sasaran mutu mencakup seluruh tingkat organisasi.

Sasaran mutu melibatkan seluruh tingkat, baik di tingkat karyawan maupun pemimpin, sehingga tujuan organisasi diketahui oleh semua tingkat, bukan hanya di tingkat pimpinan. Ini akan menguntungkan organisasi.



3. Hal yang paling penting adalah komunikasi.

Dalam suatu organisasi, komunikasi sangat penting. Komunikasi yang baik antara manajer, karyawan, dan bahkan konsumen akan mengurangi tantangan dan masalah yang dihadapi organisasi saat ini. Komunikasi ini diperlukan untuk mewujudkan keharmonisan dan kerja sama yang lebih baik saat mengerjakan tugas. Jika ini dibangun dengan benar, akan berdampak pada produk dari organisasi.

4. Pelatihan adalah cara berkomunikasi.

Dalam organisasi, karena semua orang sibuk dengan tugasnya, jarang terjadi komunikasi antar karyawan dan pemimpin. Pelatihan, di sisi lain, dapat membantu karyawan meningkatkan keterampilan, wawasan, dan kompetensi mereka, dan juga dapat menjadi cara untuk berkomunikasi antar karyawan dan pemimpin mereka.

5. Melibatkan orang dan memberi mereka kemampuan.

Membuat seseorang lebih mampu dapat dicapai dengan melibatkan semua elemen dalam organisasi sesuai dengan kompetensi dan pekerjaannya. Sekecil apapun pelibatan orang akan menguntungkan organisasi dan individu yang bersangkutan.

6. Definisi wewenang dan tanggung jawab sangat penting dan penting; seseorang harus memiliki pemahaman atau persepsi yang sama tentang tanggung jawab. Ini dilakukan untuk mencegah kesalahpahaman antara karyawan dan pimpinan.

7. Pemberdayaan, di mana setiap individu memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam berbagai cara sesuai dengan kemampuan mereka. Melalui teamwork, pemberdayaan karyawan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Namun, kompetensi orang yang bersangkutan juga harus diperhatikan sehingga beban yang diterimanya sesuai.

### C. Faktor Penghambat Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Dalam suatu organisasi, ada beberapa hal yang dapat menghentikan pekerja untuk berpartisipasi dan mendorong diri mereka sendiri. Di antaranya adalah menolak perubahan. Menurut Fandry Tjiptono, dua penolakan terhadap perubahan adalah dari manajemen dan karyawan.

1. Penolakan manajemen terhadap penerapan Penilaian Prestasi Kerja (PPK) disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk:
  - a. Ketidakamanan yang dirasakan oleh manajer ketika anggota tim kerja mereka melakukan tindakan atau ide yang dapat mengurangi kekuasaan manajer. Sehingga manajer akan mencoba membuat kelompok kerja lebih sulit.
  - b. Nilai-nilai pribadi, yaitu keyakinan manajer bahwa karyawan harus melakukan apa yang mereka katakan.
  - c. Ego, yaitu manajer yang egois tidak akan menerima keterlibatan karyawan karena mereka merasa status dan keuntungan mereka berkurang.
  - d. Pelatihan manajemen akan mempengaruhi cara pandang manajer karena biasanya pelatihan manajemen berfokus pada penerapan prinsip-prinsip Frederick Taylor. Karena itu, kemungkinan para manajer tersebut akan menolak PPK sangat tinggi.
  - e. Manajer yang dididik dengan cara lama tidak akan menerima PPK karena mereka lebih fokus pada tugas dan hasil kerja daripada memperhatikan karyawan.
  - f. Manajer yang tidak terlibat akan menolak PPK karena mereka merasa diabaikan. Keputusan atau ide yang dibuat harus melibatkan semua anggota staf yang akan dipengaruhi oleh penerapan PPK.
  - g. Jika organisasi memiliki banyak birokrasi, struktur dan praktik manajemennya akan menghambat PPK.

2. Penolakan karyawan terhadap penerapan PPK dapat disebabkan oleh dua alasan:
  - a. Mereka merasa tidak puas dengan manajemen yang silih berganti dan tidak efektif;
  - b. Faktor lain adalah bahwa karyawan mungkin tidak mau menerima perubahan karena sulit mendapatkan dukungan dari karyawan karena merupakan hal baru dan mungkin tidak lazim.

Jika tujuan tim jelas dan disetujui oleh semua orang, tim akan berhasil. Ini didukung oleh keterbukaan dan pertemuan terus-menerus antara anggota kelompok untuk membahas masalah. Grup selalu berkumpul untuk membicarakan masalah perusahaan atau kelompok. Anggota kelompok harus bekerja sama, terutama untuk mendapatkan dukungan dan rasa percaya satu sama lain.

#### **D. Implementasi Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan**

Melaksanakan Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan: Ada banyak cara untuk mendorong karyawan untuk memberikan umpan balik kepada pengambil keputusan. Berikut ini adalah metode yang paling umum digunakan:

1. Mengumpulkan Ide.

Peserta diminta untuk menyuarakan ide-ide mereka secara keseluruhan, tetapi mereka tidak diizinkan untuk mengkritik ide-ide peserta lain. Setelah saran dari peserta dikumpulkan, beberapa saran akan diproses dan dipilih yang terbaik.

2. Teknik Kelompok Nominasi

Teknik ini adalah jenis *brainstorming* yang terdiri dari lima langkah: merumuskan masalah, mencatat ide individu, mencatat ide kelompok, memperjelas ide-ide, dan kemudian setiap anggota kelompok memilih ide yang dianggap sesuai.

3. Kelompok Kualitas.

Sekelompok pekerja yang secara sukarela mengadakan pertemuan di tempat mereka sendiri.

4. Kotak Saran

Ini adalah metode di mana karyawan memberikan saran tertulis di dalam kotak.

5. Manajemen dengan Berjalan-Jalan.

pergi ke kantor perusahaan untuk berbicara dengan karyawannya untuk mengetahui tanggapan mereka. Cara ini dinilai efektif karena memungkinkan evaluasi langsung tingkat pemahaman karyawan tentang aktivitas lapangan, yang membantu manajer menemukan masalah.

6. Penghargaan dan Pengakuan Prestasi

Manajemen kualitas total (TQM) menggunakan penghargaan dan pengakuan prestasi sebagai motivasi untuk mencapai sasaran perusahaan. Namun, tanpa keduanya, keyakinan karyawan terhadap nilai riil kualitas dan kontribusi mereka untuk memperbaiki kualitas akan hilang.

Diharapkan bahwa kerja sama tim akan membantu menjalankan dan mencapai visi, misi, tujuan, dan program program yang dibuat oleh organisasi.

Untuk meningkatkan kerja sama tim dalam mencapai tujuan organisasi, King dalam (Goetscs & Davis, 2002) menyarankan sepuluh strategi yang dikenal sebagai sepuluh perintah tim. Sepuluh strategi ini adalah sebagai berikut:

1. Saling Ketergantungan

Anggota tim harus saling bergantung satu sama lain untuk mendapatkan dukungan, melaksanakan tugas, dan mendapatkan informasi.

2. Perluasan Tugas

Ketergantungan dapat meningkatkan kebersamaan tim.

3. Penjabaran.  
Untuk mencapai tujuan bersama, setiap anggota tim harus siap untuk meninggalkan sikap pribadi.
4. Bahasa yang Akrab  
Pemimpin harus berbicara dengan anggota tim secara akrab.
5. Kepercayaan.  
Agar anggota tim dapat bekerja sama, diperlukan sikap saling percaya dan respect satu sama lain.
6. Kepemimpinan.  
Semua anggota tim memiliki bakat masing-masing, jadi pimpinan tim harus memperhatikan bakat tertentu mereka.
7. Kemampuan Menyelesaikan Masalah.  
Karena masalah adalah hal yang selalu dihadapi oleh organisasi atau lembaga, tim harus menghabiskan banyak waktu untuk melatih anggota timnya dalam memecahkan masalah.
8. Kemampuan Untuk Mengatasi Perselisihan atau Konflik.  
Konflik merupakan hal yang tidak terelakan di tempat kerja dengan tekanan tinggi. Perbedaan pendapat adalah normal. Oleh karena itu, untuk menjaga kualitas total (TQM), keterampilan yang diperlukan untuk menerima pendapat yang berbeda dan menyatakan ketidaksetujuan terhadap pendapat orang lain tanpa membuat mereka sakit hati.
9. Tindakan atau Pertimbangan.  
Penilaian dilakukan dengan melihat dan membandingkan apa yang telah dilakukan dengan pernyataan visi dan rencana tindakan saat ini. Rencana tindakan mencakup tujuan, sasaran, jangka waktu, penguasaan, dan tanggung jawab setiap anggota tim. Penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik akan mendorong semua anggota tim untuk

bekerja lebih keras dan lebih tangkas untuk mencapai tujuan yang lebih besar.

10. Perayaan.

Mengakui keberhasilan tim yang efektif dapat meningkatkan kesuksesan.

## E. Kesimpulan

Sikap karyawan memberikan peringatan akan masalah potensial dan mempengaruhi perilaku, sehingga manajer harus memperhatikan sikap karyawan mereka. Manajer ingin melakukan hal-hal yang akan meningkatkan sikap kerja karena mereka ingin mengurangi pengunduran diri dan ketidakhadiran, terutama di antara karyawan yang lebih produktif.

Membuat pekerjaan menjadi menantang dan menarik adalah hal terpenting yang bisa dilakukan manajer untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Para manajer harus sadar bahwa gaji yang tinggi tidak mungkin menghasilkan lingkungan kerja yang memuaskan. Ini karena, Namun, gaji yang rendah kemungkinan besar tidak akan menarik atau mempertahankan karyawan yang baik.

Manajer juga harus menyadari bahwa karyawan akan berusaha untuk mengurangi ketidaksesuaian kognitif; yang lebih penting lagi adalah ketidaksesuaian dapat diatur. Jika karyawan diharuskan melakukan hal-hal yang tampaknya tidak sesuai dengan sikap atau keyakinan mereka, tekanan untuk menghindari konflik akan berkurang. Sebaliknya, jika karyawan merasa bahwa ketidaksesuaian tersebut disebabkan oleh pihak lain dan tidak di bawah kendali mereka, tekanan untuk menghindari konflik akan berkurang. Jika mereka juga diberikan kompensasi yang cukup besar untuk mengimbangi ketidaksesuaian.

# BAB

# 12

## BUDAYA ORGANISASI

### A. Pendahuluan

Keberadaan sebuah budaya organisasi bukan terbentuk dengan sendirinya, tetapi melalui proses pembentukan budaya yang tercipta melalui interaksi antar anggota yang satu dan yang lainnya dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi di perusahaan adalah salah satu hal yang dapat membangun sumber daya manusia yang kuat dan berkualitas melalui aspek perubahan sikap dan perilaku setiap karyawannya, hal ini bertujuan agar karyawan menjadi pribadi yang unggul dan berkualitas, dengan kata lain budaya organisasi di dalam perusahaan merupakan kekuatan sosial yang tidak terlihat, namun dapat menggerakkan setiap orang di dalamnya untuk melakukan pekerjaan terbaiknya. Setiap karyawan dalam perusahaan akan menyesuaikan dirinya terhadap budaya organisasi yang berlaku, untuk itu setiap perusahaan harus dapat menciptakan budaya organisasi yang baik sehingga karyawan di dalamnya dapat melakukan pekerjaan terbaiknya untuk membantu mencapai tujuan dari perusahaan.

Pada bab ini menyoroti tiga kunci dari budaya organisasi yang meliputi: pertama budaya organisasi dapat memengaruhi motivasi setiap karyawan sehingga karyawan bekerja dengan produktifitas yang baik, kedua budaya organisasi dapat memengaruhi tingkat kepuasan setiap karyawan sehingga dapat meningkatkan keterikatan karyawan dengan perusahaan, dan memengaruhi tinggi rendahnya perputaran pegawai.

## B. Definisi Budaya Organisasi

Terdapat banyak ragam pandangan tentang pengertian dari budaya organisasi (*organizational culture*), antara lain, menurut (Kreitner and Kinicki, 2014) budaya organisasi adalah proses membagi nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan yang mendasari identitas sebuah perusahaan. Adapun pendapat dari (Purwana, Hasan and Parlyna, 2017) budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan prinsipil, pemahaman, dan cara berpikir yang dibagi antar sesama anggota organisasi tersebut dan diajarkan dengan benar kepada anggota-anggota barunya, di mana budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku karyawannya, bahkan dapat menentukan bagaimana cara karyawannya berperilaku dan beraktivitas dalam mencapai tujuan perusahaan. Dua tingkat organisasi yang dimaksud oleh (Purwana, Hasan and Parlyna, 2017) adalah: 1) Nilai-nilai dasar, asumsi-asumsi-asumsi, kepercayaan-kepercayaan, dan memperoses gagasan disebut sebagai “budaya yang sebenarnya”, 2) Simbol yang dapat dipelajari dengan mudah, slogan, perilaku, gaya berpenampilan, penggunaan Bahasa, dan keadaan fisik yang merupakan “artefak atau perilaku dari budaya yang tampak keluar”.

Sedangkan menurut pendapat (Robbins and Judge, 2015) budaya organisasi adalah suatu sistem berbagi “arti” yang dilakukan oleh para anggotanya sehingga terbentuk perilaku, nilai-nilai, norma-norma, cara, dan kebiasaan yang membedakan organisasi atau perusahaan dengan organisasi atau perusahaan lainnya. Dalam kaitannya dengan budaya organisasi, (Luthans and Jonathan, 2012) menyatakan bahwa: budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai nilai bersama dan kepercayaan yang memungkinkan anggota dari organisasi dapat memahami peraturan dan norma-norma yang ada pada organisasi. Definisi yang lebih rinci dapat diasumsikan sebagai dasar dan pedoman bersama yang digunakan organisasi sebagai panduan untuk menjalankan kegiatan operasional secara formal dalam organisasi. Hal- 26 hal tersebut harus di berikan kepada setiap anggota organisasi khususnya anggota organisasi baru



sebagai cara yang benar untuk merasakan, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah tersebut. Sedangkan Menurut (Wibowo, 2016) menyatakan budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) adalah nilai bersama dan kepercayaan yang terbentuk dari orang-orang yang ada di dalamnya yang membentuk aturan-aturan, pedoman, perilaku, dan norma-norma yang menjadi ciri khas dari suatu organisasi atau perusahaan.

### **C. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut pendapat (Wibowo, 2016) fungsi dari adanya budaya organisasi dalam suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Memberi Anggota Identitas Organisasional  
Menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
2. Memfasilitasi Komitmen Kolektif  
Perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Meningkatkan Stabilitas Sistem Sosial  
Mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.

#### 4. Membentuk Perilaku

Membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

### D. Karakteristik Budaya Organisasi

Terlepas dari bagaimana istilah ini didefinisikan, sejumlah karakteristik penting dikaitkan dengan budaya organisasi menurut (Luthans and Jonathan, 2012) berikut adalah karakteristik budaya organisasi (*organizational culture*):

1. *Observed behavioral regularities*, yaitu seperti menggunakan bahasa yang ditetapkan dalam organisasi sehingga setiap karyawan berkomunikasi dengan lancar baik antara rekan kerja maupun kepada pemangku kepentingan lainnya, setiap karyawan harus mematuhi terminologi yang telah dibuat oleh organisasi, dan mengikuti ritual atau kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan dalam lingkungan organisasi.
2. *Norms*, yaitu seperti seorang karyawan harus melakukan tugasnya masing-masing, harus dapat bekerja sama dalam tim, serta mematuhi norma-norma yang telah dibuat dalam melakukan proses-proses managerial di dalam organisasinya.
3. *Dominant values that the organization advocates and expect participants to share*, seperti setiap karyawan dalam organisasi harus dapat berpartisipasi dan berbagi pengetahuan dan ide yang dimilikinya.
4. *Philosophy*, yaitu seperti mengenai bagaimana organisasi, rekan sekerja, dan pelanggan harus diperlakukan.
5. *Rules*, yaitu seperti hal-hal apa saja yang harus dilakukan oleh setiap karyawan dan hal-hal apa saja yang tidak patut dilakukan oleh setiap karyawan di dalam organisasi.
6. *Organizational Climate*, yaitu seperti suasana lingkungan organisasi yang tercermin dari cara setiap karyawan berinteraksi satu dengan lainnya, memperlakukan pelanggan, dan bagaimana organisasi memperlakukan mereka.

Berbeda dengan Luthans & Jonathan, 2012, menurut pendapat (Robbins and Judge, 2015) terdapat tujuh karakteristik utama dari budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko

Pada tingkat karyawan, para karyawan didorong untuk menjadi seorang yang inovatif dan dapat mengambil risiko dengan perhitungan yang matang dengan adanya budaya organisasi yang baik.

2. Memperhatikan Detail

Pada tingkat karyawan, para karyawan diharapkan untuk dapat menunjukkan presisi, dapat melakukan analisis yang baik terhadap suatu hal dan memperhatikan setiap detail dari pekerjaan dengan adanya budaya organisasi yang baik.

3. Orientasi pada Hasil

Pada tingkat manajemen, manajer menitikberatkan pada setiap perolehan dan/atau hasil bukan pada teknik maupun proses yang dilalui dalam mencapai hasil akhirnya (*output*) dengan adanya budaya organisasi yang baik.

4. Orientasi pada Orang

Pada tingkat manajemen, manajer melakukan pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangan efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi dengan adanya budaya organisasi yang baik.

5. Orientasi pada Tim

Pada tingkat karyawan dan manajemen, tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim oleh manajer di dalam perusahaan dengan adanya budaya organisasi yang baik.

6. Keagresifan

Pada tingkat karyawan, setiap individu akan menjadi lebih agresif dan kompetitif dan bukannya santai dengan adanya budaya organisasi yang baik dengan adanya budaya organisasi yang baik.

## 7. Stabilitas

Pada tingkat manajemen dan organisasional menekankan pada mempertahankan status quo (keberagaman yang membentuk keunikan budaya dalam organisasi dan/atau perusahaan) yang kontras dengan pertumbuhan dengan adanya budaya organisasi yang baik.

Tiap-tiap karakteristik dari budaya organisasi ini terjadi pada sebuah “kontinum” dari rendah ke tingkat atau level yang lebih tinggi, sehingga dapat memberikan panduan dan/atau gambaran dari dasar budaya organisasi di suatu perusahaan kepada para karyawan mengenai bagaimana segala sesuatunya harus dilakukan.

## E. Indikator Budaya Organisasi

Dimensi budaya organisasi tidak dapat ditetapkan dengan mudah melainkan melalui sebuah studi empiris yang mendalam, panjang dan dilakukan secara terus-menerus. Studi empiris ini biasanya dilakukan oleh seorang ahli atau peneliti dengan menggunakan populasi dan sampel yang besar, beragam, dan melibatkan beberapa organisasi dan/atau perusahaan di beberapa tempat pada kota bahkan negara yang berbeda-beda, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa memahami budaya organisasi melalui dimensi dan indikator yang menggambarkan budaya organisasi dari suatu organisasi dan/atau perusahaan.

Berikut adalah indikasi/indikator terbentuknya budaya organisasi menurut (Colquitt, Lepine and Wesson, 2015) yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 12. 1. Indikator Budaya Organisasi**

Sumber: (Colquitt, Lepine and Wesson, 2015)

Dari gambar 12.1 dapat dijelaskan masing-masing indikator sebagai berikut:

1. *Innovation and Risk Taking*

Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.

2. *Attention to Detail*

Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, menganalisa, dan memperhatikan hal-hal yang detail.

3. *Outcome Orientation*

Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

4. *People Orientation*

Sejauh mana proses manajemen memperhitungkan efek hasil dari setiap sumber daya manusia dalam organisasi.

5. *Team orientation*

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya setiap individu.

6. *Aggressiveness*

Sejauh mana setiap sumber daya manusia itu agresif dan kompetitif, bukan menyepelkan dan bersikap santai.

7. *Stability*

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

## **F. Tipe-Tipe Budaya Organisasi**

Terdapat empat tipe budaya organisasi menurut (Kreitner and Kinicki, 2014), yang dapat terlihat pada gambar di bawah ini:



**Gambar 12. 2. Tipe-Tipe Budaya Organisasi**

Sumber: (Kreitner and Kinicki, 2014)

Dari gambar 12.2 dapat dijelaskan bahwa terdapat empat tipe organisasi yaitu:

1. Kebudayaan Clan

Suatu kebudayaan yang memiliki internal fokus dan lebih menghargai fleksibilitas daripada stabilitas dan kontrol dalam organisasinya. Kebudayaan ini umumnya digunakan oleh perusahaan yang dikelola oleh keluarga. Tipe dari kebudayaan clan sangat berpusat pada kepegawaian. Pengambilan keputusan biasanya dilakukan dengan berdiskusi dikalangan kelompok keluarga.

2. Kebudayaan Adhokrasi

Suatu tipe kebudayaan yang memiliki nilai eksternal dan menghargai fleksibilitas. Tipe kebudayaan ini membantu perkembangan penciptaan produk-produk dan layanan yang inovatif dengan menyesuaikan diri, kreatif dan cepat menanggapi perubahan pasar. Kebudayaan ini mendorong para karyawan untuk mengambil risiko apapun, berpikiran di luar kebiasaan, dan bereksperimen dengan cara baru. Tipe kebudayaan adhokrasi cocok untuk perusahaan *startup*.

### 3. Kebudayaan Pasar (*Market Culture*)

Suatu kebudayaan yang memiliki fokus eksternal yang kuat serta menghargai stabilitas dan kontrol. Tipe kebudayaan pasar ini lebih mengutamakan kepentingan dan kebutuhan pelanggan dibandingkan ke karyawan. Kebudayaan pasar mengutamakan produktivitas produksi produk yang banyak dan cepat, memaksimalkan penjualan dan keuntungan, serta kepuasan dari pelanggan. Perusahaan dengan kebudayaan ini cenderung memberikan penghargaan pada karyawan yang memberikan keuntungan lebih banyak untuk perusahaan. Tipe kebudayaan pasar cocok untuk perusahaan di bidang manufaktur dan ritel.

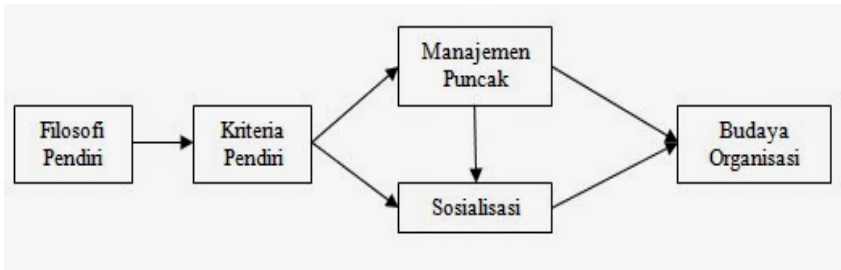
### 4. Kebudayaan Hierarkis

Suatu kebudayaan yang memiliki fokus internal dan menghargai stabilitas dan kontrol lebih dari fleksibilitas. Perusahaan yang mengadopsi kebudayaan hierarkis kemungkinan besar lebih menggunakan tipe program-program TQM (*Total Quality Management*) yang dapat diartikan suatu sistem manajemen kualitas yang berfokus pada Pelanggan (*Customer focused*) dengan melibatkan semua level karyawan dalam melakukan peningkatan atau perbaikan yang berkesinambungan.

## **G. Bagaimana Budaya Organisasi Terbentuk**

Budaya organisasi dalam suatu perusahaan tidak terbentuk tiba-tiba begitu saja, namun terbentuk dari serangkaian tahapan yang membentuk budaya organisasi yang meliputi: filosofi dari para pendiri organisasi, kriteria pemilihan, percampuran budaya manajemen puncak dan karyawan dan tahapan sosialisasi budaya organisasi yang selanjutnya membentuk budaya organisasi yang baru dan unik dari perusahaan lainnya. Berikut adalah gambar tahapan bagaimana membentuk budaya organisasi menurut (Robbins and Judge, 2015):





**Gambar 12. 3. Bagaimana Membentuk Budaya Organisasi**

Sumber: (Robbins and Judge, 2015)

Dari gambar 12.3 dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk awalnya dari filosofi pendiri perusahaan yang kuat dalam membentuk nilai-nilai dan norma-norma sehingga mempengaruhi kriteria perekrutan karyawan seiring dengan tumbuhnya perusahaan tersebut. Tindakan dari para manajer puncak membentuk iklim organisasi dan cara kerja organisasi meliputi perilaku dan tindakan setiap orang yang ada didalamnya, sehingga mempengaruhi cara bersosialisasi setiap karyawan dalam kegiatannya sehari-hari di lingkungan organisasi atau perusahaan. Jadi dapat dikatakan bahwa tahapan-tahapan dari filosofi pendiri, kriteria pendiri, manajemen puncak dan sosialisasi tersebut yang membentuk budaya organisasi di setiap perusahaan.

#### **H. Bagaimana Para Pekerja Mempelajari Budaya**

Menurut (Robbins and Judge, 2015) setiap karyawan dalam organisasi atau perusahaan dapat mempelajari budaya organisasi (*organizational culture*) dengan cara mentransmisikan budaya organisasi kepada para karyawan dalam beberapa bentuk, seperti: 1) Cerita, 2) Ritual, 3) Simbol, dan 4) Bahasa.



**Gambar 12. 4. Cara Mempelajari Budaya Organisasi**

Sumber: (Robbins and Judge, 2015)

Dari gambar 12.4 dapat dijelaskan bagaimana caranya karyawan mempelajari budaya organisasi di suatu perusahaan:

1. Cerita

Sebagai contoh sejumlah senior eksekutif pada perusahaan NIKE menghabiskan waktunya untuk berperan sebagai pencerita korporat. Ketika para senior eksekutif menceritakan bagaimana salah satu pendiri NIKE Bill Bowerman di ruang kerjanya melakukan eksperimen dengan mencampurkan karet ke dalam mesin wafel untuk menciptakan sepatu olahraga yang baru, dari cerita tersebut dapat disimpulkan bahwa Bill Bowermen selalu mencari cara baru dalam membuat dan mengembangkan produknya (kita menyebutnya budaya yang memberikan kebebasan kayawannya untuk berinovasi dalam melakukan setiap pekerjaannya).

## 2. Ritual

Ritual dapat dibilang urutan dari setiap aktivitas secara *repetitive* yang dapat mengekspresikan dan menegakkan nilai luhur dari sebuah organisasi atau perusahaan, dari ritual dapat terlihat tujuan apa yang sangat penting dan yang mana orang yang penting serta mana yang didahulukan. Salah satu contoh ritual yang diterapkan pada perusahaan ritel di Indonesia (PT. Matahari Departemen Store) adalah prosesi menyanyikan mars Matahari Departemen Store sambil melakukan gerakan yang semangat sebagai salah satu cara menumbuhkan motivasi setiap karyawannya. Nyanyian dan Gerakan itu menjadi sebuah ritual wajib dan rutin yang dilakukan oleh setiap karyawan Matahari Departemen Store untuk menumbuhkan semangat dan motivasi para karyawannya dalam melakukan segala aktivitas pekerjaannya.

## 3. Simbol

Simbol adalah sesuatu yang melekat pada para pekerja mengenai siapa yang penting, tingkat egalitarisme keinginan dari manajemen puncak, dan jenis perilaku yang sesuai. Tata ruang dari kantor suatu organisasi atau perusahaan, pakaian yang dikenakan oleh setiap manajemen puncak, kendaraan yang digunakan, dan atribut-atribut yang melekat pada organisasi atau perusahaan merupakan cerminan kasat mata dari budaya organisasi yang dapat dilihat secara langsung oleh karyawan baru. Kantor PT Tempo Inti Media yang dapat dilihat dari bentuk bangunannya yang unik dan lain dari bangunan perkantoran pada umumnya, ruang kerja yang terbuka dan tanpa dibatasi skat pembatas, banyaknya mural tokoh-tokoh publik, dan pakaian kerja kasual yang dikenakan oleh setiap manajemen puncak dapat disimpulkan bahwa PT Tempo Inti Media memiliki budaya organisasi yang kreatif, terbuka, dan fleksibel.

#### 4. Bahasa

Terakhir para karyawan dapat mempelajari suatu budaya organisasi dengan cepat adalah penggunaan Bahasa sehari-hari dalam bekerja yang digunakan oleh setiap karyawan. Pada umumnya organisasi atau perusahaan yang ada di Indonesia menggunakan Bahasa Indonesia sebagai alat komunikasi mereka, namun yang membedakan budaya organisasi antara perusahaan satu dengan lainnya dalam penggunaan Bahasa dapat kita ketahui dari formal atau informalnya Bahasa yang diterapkan oleh masing-masing organisasi atau perusahaan.

#### I. Menciptakan Budaya Organisasi yang Positif

Budaya organisasi yang positif (*positive organizational culture*) yang diutarakan oleh (Robbins and Judge, 2015) merupakan suatu budaya yang menekankan pada membangun kekuatan karyawan dengan cara: 1. membantu pengembangan karyawan untuk menjadi lebih baik, 2. memberikan imbalan yang lebih baik dibanding dengan perusahaan sejenis, 3. meminimalisir pemberian hukuman dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, serta 4. menekankan pada kesejahteraan karyawannya.

**Membantu pengembangan karyawan untuk menjadi lebih baik**, yaitu bagaimana cara organisasi atau perusahaan membantu pengembangan kemampuan dan keahlian setiap karyawannya dengan memberikan pelatihan-pelatihan rutin disesuaikan dengan keadaan saat ini dan memfasilitasi setiap karyawan dalam organisasi atau perusahaan yang akan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dengan memberikan bantuan dana dan waktu yang fleksibel. Dengan membantu pengembangan karyawan untuk menjadi lebih baik maka akan tercipta karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang mumpuni sehingga dapat membantu mereka dalam melakukan pekerjaannya dengan baik yang berdampak positif bagi kemajuan organisasi atau perusahaan.

**Memberikan imbalan yang lebih baik dibanding dengan perusahaan sejenis**, banyak perusahaan di dunia pada umumnya dan di Indonesia pada khususnya menitikberatkan pada pemberian imbalan secara ekstrinsik seperti gaji, bonus, insentif, tunjangan dan promosi, sering kali dari kita lupa bahwa dengan memberikan imbalan yang sederhana seperti pujian dan pengakuan adalah hal yang lebih memberikan kepuasan lebih dari setiap karyawan yang ada di dalam organisasi atau perusahaan. Bagian dari penciptaan budaya organisasi yang positif bisa dimulai dari pemberian imbalan yang sederhana seperti pujian dan pengakuan atas kinerja karyawan tersebut.

**Meminimalisir pemberian hukuman dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan**, banyak perusahaan yang memberikan hukuman atas kinerja buruk karyawannya, pemberian hukuman yang dilakukan cukup efektif bila dilakukan tidak berlebihan, para ahli organisasi banyak berpendapat pemberian hukuman lebih banyak berdampak negative untuk perusahaan dibandingkan dampak positif, untuk itu dari pada memberikan hukuman atas kinerja buruk karyawan para ahli berpendapat setiap perusahaan agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, ketika seseorang bekerja di lingkungan kerja yang menyenangkan maka ia akan merasa bersemangat dengan apa yang ia lakukan, hal ini berdampak positif pada produktivitas kerja setiap karyawan sehingga tujuan perusahaan menciptakan budaya organisasi yang positif tercapai.

**Menekankan pada kesejahteraan karyawannya**, yaitu perusahaan mengutamakan kesejahteraan karyawannya paling dulu ketika perusahaan mendapatkan keuntungan dengan cara memberikan bonus keuntungan perusahaan secara merata pada karyawan, menaikkan gaji karyawannya, memberikan tunjangan yang layak, dan memberikan fasilitas yang baik untuk membantu karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Ketika karyawan merasa dirinya sejahtera maka kinerjanya akan naik dan berdampak positif pada kemajuan perusahaan tersebut.

# BAB 13

## KREATIVITAS DAN INOVASI KARYAWAN

### A. Pendahuluan

Meningkatnya persaingan yang terus menerus pada berbagai sektor perekonomian akibat terjadinya globalisasi yang memacu para pelaku industri untuk menyesuaikan strategi dan metode dari perusahaan sehingga mampu bertahan dan berlanjut. Persaingan global menantang setiap perusahaan untuk melakukan upaya yang berbeda dan menerapkan strategi yang berbeda untuk bertahan dan menang dalam lingkungan yang kompetitif. Pendekatan ini dapat dicapai dengan mendorong kreativitas dan inovasi. Perubahan lingkungan berasal dari faktor internal dan eksternal, perusahaan harus mampu beradaptasi terhadap perubahan tersebut. Seiring pesatnya persaingan dan perkembangan yang terjadi, maka perusahaan agar lebih kreatif dan berinovasi dalam menjalankan suatu perusahaan. Kreativitas seringkali dikaitkan dengan inovasi karena orang-orang yang memiliki kreativitas tinggi juga memiliki inovasi-inovasi brilian yang dapat membantu perkembangan perusahaan. Semua karyawan dalam suatu perusahaan dituntut untuk melakukan inovasi agar dapat berkembang dan bertahan dalam memajukan perusahaannya. Perusahaan yang memiliki karyawan kreatif dan sering berinovasi akan mampu bersaing di zaman globalisasi saat ini. Berbeda dengan perusahaan yang dijalankan tanpa adanya karyawan yang kreatif dan berinovasi, pelan-pelan perusahaan tersebut akan berhenti dan tidak mampu berdampingan dengan perkembangan zaman.

Pada era saat ini, teknologi pernah sebagai salah satu sebab setidaknya bernilai dalam keberlangsungan kehidupan pegawai. pemakaian teknologi pernah tumbuh ke banyak perspektif, seluruh ragam pertumbuhan teknologi dalam kehidupan karyawan tidak dari keinginan karyawan itu sendiri guna lantas tumbuh serta belajar. Kemauan pegawai itu, sebagai salah satu dasar dari pemahaman karyawan dalam menciptakan semacam kreasi baru alhasil timbul sebutan yang disebut dengan daya cipta. Antusiasme pada inovasi terlihat saat seorang ikut serta dalam seluruhnya aktivitas yang berhubungan dengan inovasi. antusias wirausaha inovatif pribadi sungguh bernilai karena menciptakan bisnis baru melibatkan lebih banyak risiko daripada bisnis normal. Inovasi yang sukses itu sederhana dan terfokus.

Perilaku inovatif muncul sebagai hasil dari tindakan kreatif individu untuk menghasilkan ide-ide produktif untuk meningkatkan strategi, proses dan produk. Kreativitas dan inovasi membutuhkan dukungan organisasi yang kuat. Inovasi dapat dipupuk di antara individu yang ingin tahu. Minat adalah suatu proses pengintegrasian pengetahuan dan pengalaman yang membimbing perseorangan guna menciptakan, menggali serta memperoleh wawasan dan kemampuan maupun pengalaman terkini. Bagi filosofi ilmu jiwa sosial, perseorangan memperoleh wawasan dan keterampilan guna melakukan kewajiban serta pembelajaran observasional melalui pengalaman langsung.

## **B. Pengertian Kreativitas dan Inovasi**

Seorang karyawan harus memiliki keterampilan, misalnya mampu berpikir kreatif dan inovatif, karena dengan demikian seseorang pegawai dapat memberikan pergantian untuk perusahaan. Dismilaritas elementer antara daya cipta serta inovasi menolong memahami kenapa keduanya amat dibutuhkan. produktivitas serta inovasi pula wajib dipupuk dengan metode seperti senantiasa hendak ketahui serta beroperasi serupa. pekerja yang inovatif serta inovatif pastinya

mempunyai superioritas dalam mengalami kompetisi yang ketat dengan tenaga kerja yang lain. pekerja yang inovatif serta inovatif bakal mempunyai merek serta sebagai panutan untuk tenaga kerja lain di perusahaan tempatnya beroperasi dan juga hendak bisa menolong perseroan buat lantas maju serta berkembang.

Kreativitas adalah potensi yang dimiliki oleh setiap manusia yang diterima dari lingkungan sekitar dan bersama dengan lahirnya manusia tersebut. Menurut Munandar (2016) "kreativitas merupakan hasil interaksi antara individu dan lingkungannya, kemampuan membuat kombinasi baru berdasarkan data, informasi atau unsur yang ada atau dikenal sebelumnya, seperti semua pengalaman dan pengetahuan yang sudah diproses seseorang selama hidupnya". Adapun menurut Griffin (2013) menjelaskan bahwa "*creativity is most often defined as the creation of novel useful products, in other words both novelty and utility contribute to the understanding of creativity*". Kreativitas tidak hanya untuk mengembangkan karya seni, namun lebih dari itu bahwa kreativitas menghasilkan banyak penemuan ide-ide yang baru.

Peran kreativitas semakin terasa dalam perubahan yang sangat cepat dan tantangan yang semakin kompleks dewasa ini. Semua individu memiliki kreativitas, meskipun mereka dapat dan harus mempelajarinya secara berbeda. Artinya, jika setiap orang berkembang dengan cara yang benar, mereka bisa menjadi kreatif. Berdasarkan hal tersebut, menurut Parnes, seorang ahli teori kreativitas terkemuka, ia mengemukakan bahwa "...kreativitas adalah seperangkat kebiasaan atau perilaku yang dapat dipelajari. Kreativitas bukanlah sifat bawaan dan tetap, tetapi ada di dalam." derajat pada semua individu Itu dapat dengan sengaja dimanipulasi dan dipelihara... setiap orang bisa menjadi sangat kreatif dan dapat menggunakan kreativitas itu di semua bidang kehidupan mereka, Sisk (2014). Parnes menjelaskan bahwa kreativitas bukanlah bawaan atau terbatas pada diri sendiri, melainkan pada individu dan lingkungan. Namun, manusia telah memiliki



kekuatan kreatif yang mendasar sejak awal penciptaan. Kekuatan kreatif ini dapat dilihat melalui keajaiban sifat bayi saat ia menjelajahi segala sesuatu di sekitarnya. Berpikir kreatif adalah kemampuan individu untuk berpikir melebihi apa yang dipikirkan orang lain, sehingga orang tersebut mampu melakukan apa yang belum pernah dilakukan orang lain sebelumnya. Terkadang kreativitas didasarkan pada pelengkap baru dalam melakukan hal-hal lama dengan cara baru.

Inovasi sendiri ada makna yang berlainan untuk beberapa pakar, akan tetapi sebagai garis besar, inovasi tidak cuma berhubungan dengan permasalahan produk, namun juga sanggup berbentuk konsep, metode, maupun hal-hal yang disiapkan seorang untuk mencapai sebuah ide yang baru. Inovasi selalu dihubungkan dengan pergantian yang dirasa hendak selaku sebuah ide yang baru oleh orang yang mengalaminya. Kata inovasi dapat dimaknakan sebagai "sistem" maupun "hasil" pembangunan, dengan memanfaatkan kemampuan wawasan, termasuk kemampuan teknis dan pengalaman untuk menciptakan maupun membenarkan produk, sistem yang sanggup menaikkan nilai yang lebih berarti. Teknik inovasi di tempat aktivitas sanggup timbul dari konsep-konsep terkini yang dilahirkan maupun didapatnya sendiri dari tenaga kerja maupun konsumen, rekan serta organisator. Ssetelah itu terdapat sistem mengkomunikasikan konsep terhadap orang lain. Jika konsep itu mampu dilaksanakan serta diterima, sehingga langkah perencanaan implementasi mampu dilakukan.

Teori inovasi sering kali menekankan apabila inovasi lebih besar dari kreativitas dan di dalamnya terhitung rekayasa dari konsep-konsep yang dibuat. Oleh sebab itu De Jong & Den Hartog (2010) mengungkapkan permasalahan apabila inovasi bukan cuma menciptakan konsep, namun juga sikap yang dibutuhkan untuk menerapkan konsep itu, yang sanggup meninggikan penampilan perseorangan serta organisasi. Sikap aktivitas inovatif (*innovative work behavior*) sebagai sikap perseorangan yang dituju untuk menganjuri maupun

mempromosikan konsep, sistem, produk maupun sistem baru serta bermanfaat (di tempat aktivitas, dalam himpunan maupun dalam organisasi), Parashakti, *et al* (2016). Bagi Wahyudi (2019), inovasi yang bagus menolong manajemen untuk mencapai penampilan yang lebih bagus akibatnya keberlangsungan serta pertutupan kelanjutan perusahaan senantiasa berjalan cocok dengan tujuan perusahaan sebab bantuan keterampilan baru yang melingkupi ide, produk baru serta yang lain. Inovasi ialah gerakan maupun gerakan yang berhubungan dengan penyempurnaan maupun kenaikan tugas pemanfaatan sesuatu produk maupun akar energi akibatnya orang sanggup memperoleh utilitas maupun nilai lebih dari sebelumnya. Inovasi sanggup terjalin di bermacam bagian kehidupan, di bumi bidang usaha, pembelajaran, komunikasi dan serupanya. teknik inovasi bermaksud untuk menarik kepedulian serta penahanan pelanggan dengan meningkatkan mutu produk bisnis.

Menjadi karyawan inovatif serta ada jalinan yang melekat. selagi tenaga kerja ada inventivitas yang besar, sehingga akan menerus memproduksi serta menciptakan ide-ide yang akan sebagai inovasi terbaru maupun diucap dengan inovasi. Akan tetapi, tenaga kerja inovatif tidak cuma bersumber dari tenaga kerja yang inovatif namun pula bersumber dari tenaga kerja yang ada rasa berharap mengetahui yang besar. Sehingga sanggup disimpulkan apabila pakar inovatif serta inovasi ialah inovatif ada arti selaku keterampilan untuk menciptakan sebuah ide yang baru, dapat dalam bentuk ide atau tatanan jelas yang belum sempat terdapat. Sementara itu inovatif ialah sistem buat menghasilkan ide maupun tanggapan yang telah terdapat ataupun ide maupun tanggapan yang baru. Sekalipun inovatif serta inovatif ada tujuan yang sesuai ialah menciptakan sebuah yang baru, tetapi sesungguhnya inovatif serta inovatif ini ada perbedaan dasar. Adapun perbedaan secara mendasar dari kreativitas dan inovatif menurut Yogi (2016) yaitu :

**Tabel 13. 1. Perbedaan Kreativitas dan Inovasi**

<b>Kreativitas</b>	<b>Inovasi</b>
Memikirkan tentang hal lain yang baru	Mewujudkan pemikiran baru menjadi nyata
Menciptakan ide	Menghidupkan ide
Berdasarkan pengalaman	Gunakan jajak pendapat
Ketika Anda membuat sesuatu yang baru, Anda dapat mengatakan bahwa Anda menciptakan sesuatu	Ketika anda telah meningkatkan sesuatu yang sudah ada, Anda bisa dikatakan berinovasi

Sumber: (Yogi, 2016)

Bentuk-bentuk kreativitas individu dituangkan dalam beberapa hal menurut Widjaja & Winarso (2019) yaitu:

1. Ide yaitu pemikiran yang kreatif pada individu akan menghasilkan suatu ide atau suatu pemikiran yang menciptakan solusi untuk mengatasi masalah.
2. Produk merupakan salah satu bentuk kreativitas dari individu. Menciptakan suatu produk diperlukan proses kreatif sehingga produk tersebut dapat memenuhi harapan konsumen dan menjadi keunikan atau sesuatu yang berbeda dari yang lain.
3. Gagasan kreativitas dapat di tuangkan dalam sebuah gagasan. Gagasan untuk memecahkan masalah dan mencari solusi. Gagasan dapat disampaikan secara langsung maupun tulisan seperti melalui buku, publikasi dan lainnya.

Menurut Sudarmanto et al (2022), para ahli membuat empat variasi yang berhubungan kreativitas dan intelegensi antara lain:

1. Kreativitas dan intelegensi yang rendah
2. Kreativitas dan intelegensi yang tinggi
3. Kreativitas yang rendah dan intelegensi yang tinggi
4. Kreativitas yang tinggi dan intelegensi yang rendah

Inovasi adalah suatu kegiatan atau proses yang bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja suatu produk atau produk agar masyarakat mendapatkan manfaat atau keunggulan yang lebih dari sebelumnya. Inovasi dimungkinkan dalam berbagai bidang kehidupan, bisnis, pendidikan, komunikasi dan lain-lain. Tujuan inovasi adalah untuk menangkap dan mempertahankan perhatian pelanggan dengan meningkatkan produk dalam suatu perusahaan. Widjaja & Winarso (2019) menyebutkan ciri-ciri inovasi yaitu:

1. Memiliki kualitas atau karakteristik tertentu.
2. Merupakan ide yang belum dipublikasikan atau dibagikan oleh kelompok lain.
3. Dilakukan secara terencana, dimana suatu ide dikategorikan sebagai inovasi jika disengaja dan direncanakan untuk dikembangkan.
4. Memiliki ide dan sengaja melaksanakan dan merencanakan dengan tujuan tertentu.

### **C. Peran Kreativitas dan Inovasi dalam Pengembangan Organisasi**

Kreativitas serta inovasi dalam pengembangan organisasi adalah keinginan yang sungguh berguna sebab produktivitas jadi tulang punggung untuk kesinambungan hidup sesuatu pola. Frinces (2011) mengartikan jika produktivitas yakni keahlian guna menghasilkan konsep-konsep terkini serta mendapatkan metode terkini guna menatap permasalahan sebagai peluang. Inovasi, yakni keahlian guna menjalankan pemecahan inovatif permasalahan serta peluang guna memajukan bidang usaha. Inspirasi serta inovasi yakni 2 sebutan yang sama-sama terikat serta sama-sama menggenapi. Inspirasi serta inovasi yakni ide-ide inovatif (*initiating ideas*) yang patut dilaksanakan lewat ide-ide (*implementation*), dengan ketentuan akhir inovasi itu diimplementasikan selaku ide terkini. Dalam menciptakan pola yang inovatif, dibutuhkan pula pola yang dapat menyesuaikan diri dengan pergantian area yang

mencontoh pertumbuhan pesat teknologi, standar penciptaan, serta persaingan.

Pentingnya produktivitas serta inovasi bagi Pambudi (2021), tempat harus menggali produktivitas pola yang tersembunyi. Karena pola mempunyai orang-orang dengan produktivitas serta inovasi. Perihal terutama dalam produktivitas pola yakni bagaimana memajukan keadaan maupun keadaan biar produktivitas pola mampu berkembang serta bertumbuh. Tempat perlu disediakan untuk orang-orang dengan produktivitas; terdapatnya area dalam pola yang menguatkan timbulnya ide-ide inovatif; serta kelayakan praktik ide inovatif dari perspektif dana serta profit. Pertumbuhan teknologi kali ini menghasilkan cara-cara terkini guna menuntaskan pekerjaan di bermacam zona semacam manufaktur, perbankan, pelayanan serta yang ada. Suasana ini memerlukan sumber energi manusia yang inovatif, inovatif serta berkemampuan saing. Dalam suatu perusahaan/lembaga, maupun organisasi selain adanya kecakapan komunikasi, kerjasama, dan loyalitas yang tinggi antar pemimpin dengan karyawan, ternyata diperlukan juga adanya kreativitas dan inovasi untuk menjaga agar perusahaan atau organisasi tetap mampu bersaing antar lembaga atau organisasi lainnya dengan menunjukkan terobosan-terobosan terbaru sehingga animo masyarakat maupun *job seeker* semakin meningkat.

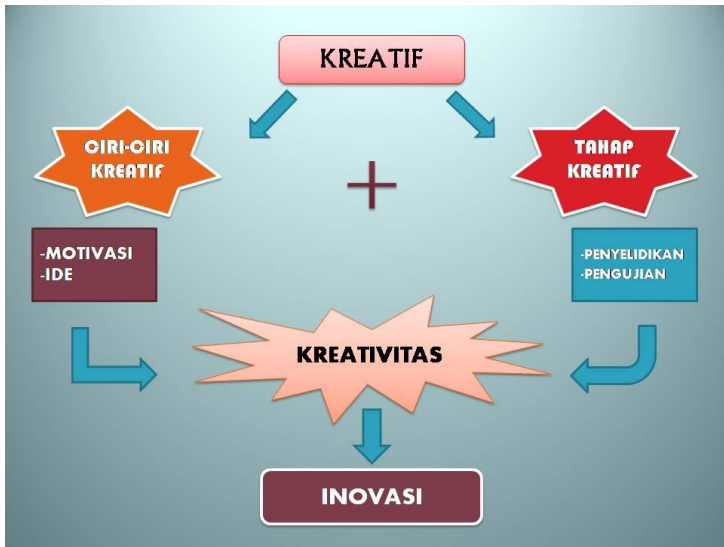
Pemimpin dan pegawai yang kompetitif sangat dibutuhkan dalam persaingan global saat ini. Pengembangan kreatif para pemimpin organisasi dan mereka yang terlibat dalam pengembangan organisasi atau tim, manajemen menengah dan bawah dan manajemen senior suatu organisasi. Partisipasi semua pemangku kepentingan sangat penting karena proses inovasi dalam suatu organisasi tidak dapat berlangsung tanpa keterlibatan penuh dari manajemen puncak organisasi. Kreativitas yakni kemampuan guna menimbulkan buah pikiran-buah pikiran baru yang istimewa serta istimewa dan juga bisa bertindak dalam daerah handal. tiap-tiap institut yang hendak bertahan serta bertumbuh wajib bisa merespon mode serta

transformasi. Frinces (2011). Kesuburan yakni kepiawaian seorang guna mmebuat bagus berbentuk ide, kreasi jelas, dalam *aptitude* ataupun non *aptitude*, gabungan dari perihal yang pernah memiliki ataupun relatif berbeda dari yang pernah memiliki sebelumnya. Purwaningsih (2015).

Selain itu kreativitas adalah hati kecil yang memiliki semenjak lahir, tapi kreativitas tidak bisa bertumbuh dengan sendirinya tapi menginginkan rangsangan dari lingkungannya. Kreativitas yang sesungguhnya tergantung pada suasana yang memiliki kala ini dan juga kemampuan guna bersaing dengan cara berulang, energik, serta tidak sensitif. Dalam praktiknya, inspirasi kompleks digunakan dalam institusi, akibat kerap kali berlawanan dengan ketentuan yang pernah ditetapkan serta menggantinya sebagai ketidakpastian. Jika bermacam buah pikiran hangat yang akan ditayangkan terlebih lampau disensor, sehingga buah pikiran itu bisa selaku ide potensial guna pengembangan perusahaan. Jika tidak memiliki pandangan kreativitas dalam usaha dagang itu, sehingga bisa dipandang jika usaha dagang itu adalah institut yang tidak inovatif. Kreativitas ada sebagian karakteristik, antara lain rasa hendak ketahui yang besar serta mendalam, khayalan yang mahal, kerap membayangkan ataupun merekomendasikan sesuatu kasus, melihat sesuatu permasalahan dari sudut penglihatan yang bertentangan, dan orisinal dalam mencurahkan ide serta memecahkan masalah.

Seseorang atasan wajib selalu berpendapat inovatif guna mengerjakan objek yang bertentangan, bukan semacam yang dipikirkan dan dilakukan orang pada rata-rata. Inovasi serta filsafat hangat yakni kepiawaian guna mengubah asal usul energi yang kurang produktif selaku sumber energi yang lebih produktif guna menambah nilai produk. Seorang inovator yakni seorang yang dengan cara langsung ataupun tidak langsung bisa membuat perbedaan di lingkungannya. serta kebalikannya, orang yang bisa menerima transformasi serta merespon dengan cara positif transformasi itu yakni orang yang inovatif. Orang inovatif berisiko berhasil ataupun kandas dalam keaktifan,

Simanjuntak (2022). Orang yang inovatif bisa bertahan dalam keadaan ekonomi yang kompleks serta tidak pasti akibat ada komposisi serta inovasi guna menumbuhkan sumber energi yang ada supaya lebih produktif guna memberikan nilai imbuah yang optimal. Selanjutnya spesimen gambar terkait ikatan antara kreativitas serta inovasi, yakni:



**Gambar 13. 1. Ilustrasi Hubungan Kreativitas dan Inovasi**

Sumber: (Widjaja & Winarso, 2019)

Dalam hal inovasi, Judge & Robbins (2017) memfokuskan pada tiga hal utama antarlain yaitu:

1. Pemikiran/gagasan baru adalah cara intelektual dalam memandang suatu fenomena yang terjadi di banyak tempat, dan gagasan baru ini dapat berupa penemuan dari suatu gagasan, pemikiran, ide, sistem sampai pada berbagai gagasan yang disatukan
2. Produk atau jasa yang muncul sebagai hasil ide baru, berdasarkan proyek, penelitian, kajian dan percobaan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang produk atau jasa yang dibuat dan digunakan dapat menjadi satu.

3. Upaya perbaikan, seperti upaya dan perbaikan terus menerus, sehingga dampak dari inovasi tersebut dapat diharapkan lebih optimal dan lebih baik.

Kreativitas dan inovasi merupakan dua hal yang sulit untuk dipisahkan karena di mana ada kreativitas maka di situ pasti akan ada inovasi, yang artinya kreatif tanpa inovatif tidak bisa berjalan dan begitu pula inovatif tanpa kreatif juga tidak dapat terealisasi. Inovasi merupakan metode menciptakan, memajukan, memanfaatkan, ataupun menciptakan produk baru yang berlainan dari yang tampak sebelumnya. Inovasi serta mampu diartikan selaku penemuan teknologi terkini ataupun kemahiran untuk memperkenalkan penemuan baru yang berlainan dari penemuan sebelumnya. terlihat 4 dimensi inovasi ialah karakteristik, unsur-unsur inovasi, strategi inovasi yang sistematis serta tujuan yang terencana.

#### **D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kreativitas dan Inovasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas dan inovasi yang dapat berdampak pada kinerja karyawan dan memberikan dampak positif bagi perusahaan menurut Riansyah & Wahab (2017) yaitu:

##### **1. Faktor Lingkungan**

Kehadiran faktor lingkungan dalam strategi perusahaan menekankan pentingnya aktivitas internal perusahaan dalam kaitannya dengan pengaruh lingkungan sosial ekonomi. Pendekatan lingkungan yang dimaksud adalah hubungan perusahaan dengan lingkungan dan keterlibatannya dalam hubungan manusia beserta jaringannya. Seberapa ketat persaingan dan daya saing lingkungan adalah ukuran pasar dari inovasi. Jika pesaing menawarkan cara inovatif untuk mendapatkan pangsa pasar, persaingan akan menjadi lebih ketat. Ketika pesaing cukup kuat untuk bersaing, perusahaan harus mengambil langkah tambahan untuk menghadapi perubahan kebijakan yang disebabkan oleh pesaing.



## 2. Kemampuan Pimpinan

Kemampuan memimpin perusahaan, positif besar atau kecil, diduga selaku aspek berguna dalam penyusunan nilai-nilai jaringan serta perangkuan tujuan industri. Satu orang atasan wajib dapat menjelaskan, memahami, memprediksi dan mengatur sikap pribadi dalam jaringan. Daerah dalam yang tepat membantu jaringan guna menciptakan kawasan kegiatan yang menyenangkan dan menolong pribadi dan kelompok dalam jaringan guna bertindak selaku sangkil mengarah daya produksi yang lebih besar. Terlihat sebagian tentang yang wajib dilakukan atasan guna memusatkan kreativitas serta inovasi, ialah:

- a. Kembangkan budaya
- b. Tetapkan arah strategis
- c. Terhubung dengan inovasi
- d. Terbuka tapi skeptis
- e. Memperbaiki ide
- f. Menerapkan pemikiran portofolio
- g. Pekerjakan orang tepat dan bertanggung jawab.

## 3. Budaya Organisasi

Budaya yaitu sebutan deskriptif yang bisa diartikan sebagai kegiatan kolektif, sementara itu organisasi yaitu kegiatan kolektif di mana 2 orang maupun lebih bertugas sama guna mendekati tujuan bersama. akal budi organisasi yaitu penjelasan para unit organisasi . Judge & Robbins (2017) mengemukakan apabila terdapat budaya organisasi yang kuat dan lemah , akal budi yang kokoh akan berakhir lebih besar pada sikap segala unitnya. Dalam akal budi yang kokoh, nilai-nilai inti organisasi dipertahankan serta dijunjung atas, sementara itu dalam budaya yang lemah , nilai-nilai ini berakhir kecil pada seluruhnya anggota organisasi serta pada nilai-nilai inti organisasi karena mereka tidak didapat.

#### 4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yaitu bagaimana tugas-tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan serta menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan pola interaksi yang akan diikuti sehingga dapat mencapai sasaran secara efektif. Judge & Robbins (2017). Struktur organisasi terdiri atas sebagian variabel bagi Lana et al (2020) ialah:

- a. Ukuran
- b. Rentang kendali
- c. Jumlah tingkat hirarki
- d. Struktur kewenangan
- e. Struktur komunikasi
- f. Struktur tugas
- g. Struktur status & prestis
- h. Jarak psikologis

Dengan demikian semakin baik struktur organisasi dirancang maka semakin tinggi juga kreativitas dan inovasi yang akan muncul.

#### 5. Kemampuan Perusahaan

Kemampuan perusahaan untuk bersaing dalam perubahan, tidak diragukan lagi dapat meningkatkan persaingan dan perusahaan dinilai inovatif ketika mampu melakukan suatu perubahan. Terdapat 3 hal mendasar yang menyatakan bahwa perusahaan mampu melakukan perubahan, yakni:

- a. *Idea generation* yaitu kemampuan perusahaan untuk menghadirkan ide-ide besar untuk berinovasi
- b. *Idea conversion* yaitu kemampuan perusahaan untuk mengkonsepkan dan merealisasikan produk inovatif
- c. *Idea diffusion* yaitu kemampuan perusahaan untuk mendiseminasikan secara masif karya inovasinya ke semua stakeholder dan *customer*-nya

Menurut Munandar (2016) perkembangan kreativitas dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor internal, merupakan faktor yang berasal dari diri sendiri yang terdiri atas keterbukaan, *locus of control* internal, kemampuan bermain atau bereksplorasi dengan unsur-unsur, bentuk-bentuk, konsep-konsep, serta membentuk kombinasi-kombinasi baru berdasarkan hal-hal yang sudah ada sebelumnya.
2. Faktor eksternal, merupakan faktor yang berasal dari luar diri individu yang terdiri atas keamanan dan kebebasan psikologi, tempat untuk berbagai ide dan minat yang berbeda, pengakuan atau penghargaan terhadap orang kreatif, banyak waktu luang dan kesempatan untuk menyendiri, dorongan untuk mengembangkan fantasi kognisi dan inisiatif serta penerimaan dan penghargaan terhadap diri sendiri.

Berdasarkan penjelasan perkembangan kreativitas, dapat dikatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas yaitu faktor kecerdasan, penilaian, kebebasan berpikir, pendidikan, jenis kelamin, waktu, pengalaman, penghargaan terhadap fantasi, paradigma, intellegensi, ketakutan, keyakinan, lingkungan keluarga dan masyarakat, pola pikir, motivasi dan kebiasaan, organisasi dan kepemimpinan, hambatan sosial organisasi, dan kepribadia. Selain itu potensi kreatif pada semua orang tergantung bagaimana cara mengembangkannya secara optimal agar tidak terhambat dan bisa berkembang dengan baik.

#### **E. Karakteristik Kreativitas dan Inovasi**

Menurut Cambell (Ru'iyah, 2014) karakteristik individu yang memiliki kreativitas dikategorikan dalam tiga bagian, yaitu:

1. Karakteristik pokok yaitu kunci untuk memunculkan ide, gagasan, pemecahan, cara baru, penemuan.
2. Karakteristik yang memungkinkan yaitu yang mampu mempertahankan ide-ide kreatif yang telah ditemukan.

3. Karakteristik sampingan yaitu tidak langsung berhubungan dengan penciptaan atau menjaga agar ide-ide yang sudah ditemukan tetap hidup, tetapi kerap mempegaruhi perilaku orang-orang kreatif.

Adapun menurut Mulyadi et al (2016) karakteristik dari kreativitas individu adalah sebagai berikut:

1. Memiliki rasa ingin tahu yang mendalam
2. Sering mengajukan pertanyaan yang berbobot
3. Memberikan banyak gagasan, saran dan masukan terhadap suatu masalah
4. Mampu menyatakan pendapat secara spontan dan tidak malu-malu
5. Memiliki dan menghargai rasa keindahan
6. Menonjol dalam satu atau lebih bidang studi
7. Mampu memecahkan masalah dari berbagai segi
8. Memiliki rasa humor yang tinggi
9. Memiliki daya imajinasi (memikirkan hal-hal yang baru dan tidak biasa)
10. Mampu mengajukan pemikiran, gagasan pemecahan masalah yang berbeda dengan orang lain (orisinil)
11. Kelancaran dalam menghasilkan bermacam-macam gagasan
12. Mampu menghadapi masalah dari berbagai sudut pandangan.

Kreatif adalah salah satu sifat yang dimiliki oleh manusia. Ada beberapa karakteristik yang menunjukkan bahwa seseorang itu kreatif, yaitu:

1. Suka Berimajinasi

Kadang kala, sebagian orang tidak mengetahui jika orang mengkhayal bukan benar-benar mengkhayal, melainkan berkhayalan. Banyak orang yang menyepelkan gerakan ini karna dinilai menghabiskan banyak waktu. Namun, berimajinasi mampu jadi salah satu karakteristik orang inventif. Orang yang gemar berimajinasi mengarah lebih menekankan berpikir memanfaatkan otak kanan

ketimbang dengan otak kirinya. Orang-orang yang gemar berimajinasi diketahui sebagai pemimpin yang realistis, sanggup mewujudkan mimpinya.

## 2. Menyukai Tantangan

Untuk orang yang kreatif, tantangan bukan perihai yang membuat mereka menyudahi untuk maju, namun malah tantangan hendak mendorong energi mereka. Orang-orang kreatif hendak memandang semacam tantangan selaku sesuatu perihai yang mesti dilalui dengan rasa optimis. akibatnya tidak bingung kalau banyak orang kreatif yang gemar mengambil risiko. Banyak pula orang kreatif yang menjumpai kekecewaan untuk kekecewaan dan menyangka kekecewaan selaku sesuatu pelajaran. selagi mereka pada kesimpulannya sukses mengalami tantangan itu, sehingga hendak timbul rasa berbangga pada diri sendiri.

## 3. Mudah Beradaptasi

untuk orang-orang kreatif, tantangan tidaklah perihai yang membuat mereka malu bertindak, melainkan tantangan yang menaikkan kepuasan mereka. Orang kreatif hendak mengamati tantangan sebagai benda yang mesti dilewati dengan optimisme. sehingga tidak mengherankan bila banyak orang inovatif senang mengambil efek. Banyak serta orang kreatif yang mengalami kekalahan untuk kekalahan dan membuat kekalahan selaku pelajaran. apabila mereka hasilnya menerima tantangan itu, mereka hendak berbangga pada diri mereka sendiri.

## 4. Mudah Merasa Bosan

Orang kreatif kebanyakan imajinatif dan memiliki rasa ingin tahu yang tinggi. Mereka juga sering merenungkan hal yang menarik minat mereka serta diam-diam berfikir untuk membuat sesuatu tersebut bisa jauh lebih menarik dan mampu menghadapi tantangan di sekitar mereka.

## 5. Terkadang Menjadi Seseorang yang Misterius

Orang kreatif adalah pendongeng yang sulit. Itu sebabnya orang lain terkadang memanggilnya pria misterius. Selanjutnya, pencipta sejati akan memiliki kepekaan yang tinggi. Dengan kata lain, mereka adalah orang-orang sensitif yang peduli dengan lingkungannya. Selain itu, perasaan mereka penting. Itu hanya karena kepribadian orang kreatif yang tidak dapat diprediksi terkadang membingungkan orang lain. Secara keseluruhan, karena kita bukanlah orang yang kreatif dan inovatif yang tidak terlalu ingin menjadi yang terbaik, kekuatan orang yang kreatif dan inovatif berasal dari diri mereka sendiri, dan ide nyata tidak datang dari orang lain.

Adapun Inovasi produk dalam suatu perusahaan memiliki karakteristik yang diklasifikasikan kedalam tiga aspek menurut Siregar et al (2020) yaitu:

1. Aspek produk yaitu inovasi produk dilakukan karena terdapat produk baru di pasar. Pelaku usaha sebaiknya memantau permintaan pasar, bagaimana penerimaan pasar terhadap produk serta penetrasi pasar oleh pelanggan, optimalisasi kondisi perusahaan, misalnya apakah teknologi yang ada sudah dioptimalkan, memantau harga serta nilai produk dibandingkan dengan kompetitor, bagaimana kepatuhan terhadap peraturan pemerintah, keandalan produk, tawaran perbaikan, produk yang menarik, dan disiplin kepada aturan hak kekayaan intelektual.
2. Aspek proses yaitu inovasi produk pada proses terjadi karna dilakukan riset pasar, adanya koneksi ke pelanggan sasaran, akses terhadap teknologi baru, bagaimana metode pembiayaan yang digunakan, kepatuhan regulasi, teknik dalam pengembangan ide, teknik perbaikan, estetika design, proses formal untuk hak cipta.
3. Aspek Manajemen yaitu inovasi sebaiknya fokus pada perspektif manajemen seperti studi kelayakan bisnis, prosedur formal dalam berkomunikasi dengan pasar target,

pelaksanaan teknologi yang terbaik, pengawasan anggaran, kontrol kualitas, penekanan pada budaya organisasi, pengendalian kuantitatif dari proses produksi, teknik penjualan dan perlindungan hak cipta.

Widjaja & Winarso (2019) juga menjelaskan terkait ciri-ciri inovasi yaitu:

1. Memiliki ciri khas yang spesifik atau keunikan.
2. Merupakan ide baru, yaitu suatu ide yang belum pernah dipublikasi atau di ungkapkan oleh pihak lain.
3. Dilakukan secara terencana, di mana suatu ide di kategorikan sebagai inovasi bila dilakukan dengan sengaja dan terencana dalam pengembangannya.
4. Memiliki tujuan yang berhubungan ide dan terekskusi secara sengaja dan terencana dengan tujuan tertentu.

#### **F. Aspek Kreativitas**

Sternberg (2020) menjelaskan beberapa faktor penting yang merupakan aspek dari kemampuan berfikir kreatif, antara lain:

1. Kelancaran Berpikir (*Fluency of Thinking*)

Kemampuan untuk menghasilkan banyak ide yang keluar dari pemikiran secara cepat yang ditetapkan dalam bentuk kuantitas bukan kualitas.

2. Keluwesan Berpikir (*Flexibility*)

Kemampuan memproduksi sejumlah ide jawaban atau pertanyaan yang bervariasi, melihat suatu masalah dari sudut pandang yang berbeda-beda dan mampu menggunakan bermacam-macam pendekatan atau cara pemikiran.

3. Elaborasi Pikiran (*Elaboration*)

Kemampuan mengembangkan gagasan dan menambahkan atau merinci detail-detail dari suatu objek gagasan atau situasi sehingga menjadi lebih menarik

#### 4. Keaslian Berpikir (*Originality*)

Kemampuan untuk mencetuskan gagasan unik atau kemampuan untuk mencetuskan gagasan asli.

Kreativitas dalam perkembangannya sangat terkait dengan empat aspek, antara lain yaitu:

##### 1. Aspek Pribadi

Dari perspektif pribadi, kreativitas muncul dari interaksi pribadi yang unik dengan lingkungan.

##### 2. Aspek Pendorong

Dilihat dari arah dalam perwujudan kreativitas, diperlukan rangsangan internal dan eksternal dari lingkungan.

##### 3. Aspek Proses

Dilihat sebagai suatu proses, kreativitas adalah proses mengidentifikasi dan mengamati suatu masalah, membuat asumsi tentang kekurangan (masalah), mengevaluasi dan menguji asumsi atau hipotesis, kemudian mengubah dan mengujinya kembali, dan akhirnya memberikan hasil.

##### 4. Aspek Produk

Pengertian kreativitas produk menekankan bahwa apa yang dihasilkan sebagai hasil proses kreatif adalah sesuatu yang baru, asli dan bermakna. Kreativitas tidak terjadi secara otomatis, tetapi melalui proses.

Proses kreatif menurut Cambell (Ru'iyah, 2014) yaitu sebagai berikut:

1. Persiapan (*preparation*) yaitu Meletakkan dasar, mengeksplorasi konteks masalah, internal dan eksternal, dan masalahnya. Tidak semua orang jenius, tapi kebanyakan orang kreatif. Insiden besar di suatu lapangan hampir selalu disebabkan oleh orang-orang yang sudah lama berkecimpung dan memikirkannya. Penciptaan kreativitas sebagian besar didasarkan pada 'minat'. Kesuksesan orang-



orang hebat ditemukan dan dipertahankan dengan kerja keras, bukan dengan lompatan yang tiba-tiba.

2. Konsentrasi (*concentration*) yaitu untuk berpikir sepenuhnya, larut, terjebak dalam masalah yang dipertimbangkan. Orang kreatif biasanya tenang, fokus dan terfokus pada apa yang mereka lakukan. Periode konsentrasi adalah waktu konsentrasi, waktu pertimbangan, waktu percobaan, waktu kegagalan awal, waktu percobaan dan kesalahan.
3. Inkubasi (*incubation*) yakni mengambil periode guna meninggalkan permasalahan, jeda, periode bebas. Sebuah busur tidak mampu direntang terus-menerus guna periode berjarak tanpa bahaya patah. hingga kita mesti melarika diri dari permasalahan yang lagi kita selesaikan, perkara yang kita pecahkan. Inkubasi yakni kali di mana sedikit untuk sedikit kita bebaskan dari kerutinan menyangka, kebiasaan bertugas, kelaziman pengguna metode.
4. Iluminasi yaitu memperoleh ide gagasan, solusi, pemecahan, cara kerja, jawaban baru bagian yang paling menyenangkan dari penciptaan, tahap AHA! Ketika semuanya menjadi jelas, hubungan kaitan perkara gambling dan penjelasan untuk memecahkan masalah tiba-tiba muncul sebagai jawaban baru. Reaksi terhadap kesuksesan biasanya tidak hanya dirasakan secara batin, tetapi juga diekspresikan secara fisik.
5. Verifikasi atau produksi yaitu mengetahui apakah solusi tersebut benar-benar memecahkan masalah. Tahap AHA!, betapa pun memuaskan sebagaimana adanya, hanyalah permulaan. Masih banyak pekerjaan berat yang harus dilakukan. Jika kita telah menemukan ide, gagasan, solusi, penyelesaian, cara kerja baru, kita harus melangkah untuk mewujudkannya. Kecakapan kerja adalah bagian penting dari karya kreatif. Tidak peduli berapa banyak ide, pemikiran, inspirasi, impian baik yang ditemukan, jika tidak dapat diwujudkan, mereka akan hilang seperti embun diterjang sinar matahari. Oleh karena itu, orang-orang kreatif

harus memiliki keterampilan kerja yang baik secara individu maupun kelompok.

### G. Fungsi dan Tujuan Inovasi

Terdapat beberapa fungsi dari inovasi menurut Sudarmanto et al (2022), antara lain yaitu:

#### 1. Meningkatkan Kualitas Produk dan Layanan.

Manajemen inovasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kualitas produk dan layanan. Produk dan layanan yang terus menerus diluncurkan dengan inovasi yang mengikuti trend zaman dan kepribadian pasar akan membuat kualitas menjadi lebih baik. Ini dapat memastikan bahwa perusahaan bertahan lebih kompetitif terhadap pesaing yang menawarkan produk dan layanan serupa.

#### 2. Lebih Produktif dan Efisien.

Motivasi karyawan akan lebih baik jika perusahaan berinovasi sesuai dengan keinginan mereka. Karena dengan menerapkan manajemen inovasi, karyawan dapat melakukan banyak hal dan membuahkan hasil dalam waktu singkat. Dengan manajemen inovasi yang tepat, Anda akan lebih mudah melacak banyak hal sehingga Anda dapat menggunakan waktu kerja secara efektif dan efisien. Bahkan dengan bantuan inovasi, seseorang dapat menciptakan karakter pemimpin yang jauh lebih baik dari sebelumnya.

#### 3. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan.

Dengan kualitas produk yang lebih baik dan pegawai yang termotivasi, kepuasan pelanggan pasti akan meningkat. Tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi menciptakan citra positif perusahaan di mata pelanggan, yang tidak lagi merekomendasikan produk dan layanan tersebut secara pasif.

#### 4. Memperluas Pasar.

Memperluas pasar atau *market* perusahaan seringkali berbanding lurus dengan modal kerjanya. Melalui inovasi, akan muncul solusi untuk menarik pelanggan baru dan

memenangkan persaingan. Jika dia terus berinovasi, dia akan mampu mempertahankan pelanggan lama dan tentunya akan lebih mudah menarik pelanggan baru.

5. Stabilitas Posisi Keuangan Perusahaan.

Untuk perusahaan dengan masalah arus kas, rencana baru akan menjadi solusi yang tepat. Adanya sistem dan struktur organisasi yang baru, akan merubah kebiasaan buruk yang lama. Menciptakan sistem keuangan yang berkelanjutan, sehingga perusahaan dapat mengurangi hutang.

Berdasarkan fungsi inovasi di atas, sehingga muncul beberapa tipe-tipe inovasi menurut Riyanti (2019), terdiri atas:

1. Inovasi produk melingkupi produk atau layanan baru, terdapatnya pemahaman produk terkini dengan layanan yang bertentangan dari sebelumnya dan ada kenaikan yang berarti mengenai perincian, anggota, dan material, unit lunak bawaan, manfaat, maupun fitur fitur lainnya.
2. Proses inovasi melingkupi penciptaan atau teknik *delivery*, terdapatnya adopsi yang dilakukan dalam teknik penciptaan maupun penyaluran baru maupun yang ditingkatkan
3. Inovasi dari *supply chain* dimana inovasi mentransformasikan sumber dari input produk dari pasar serta *delivery* dari output produk ke pemakai.
4. Inovasi penjualan dimana hasilnya kelihatan dalam evolusi teknik terkini *marketing*, dengan unit, bonus dalam desain produk, kemasan, promosi dan harga, serta sejenisnya. Terdapatnya teknik penjualan baru dan transformasi berarti dalam konsep maupun kemasan produk, penempatan produk, promosi maupun harga produk.

Ada pula tujuan inovasi merupakan menciptakan sebuah hal agar bagian usahanya mampu bertumbuh dengan baik. bagi Makmur (2015), tujuan inovasi berdasarkan empat (4) faktor perspektif antara lain:

1. Perspektif anggaran ataupun *financial*, yakni senantiasa mencari inovasi untuk mendapatkan metode baru dalam memanfaatkan perkiraan yang relatif kecil, tapi menerima hasil yang banyak.
2. Perspektif konsumen, yakni seluruhnya bagian dalam industri senantiasa pembaruan mencari konsumen yang banyak serta memberikan layanan yang terbaik.
3. Perspektif pengolahan usaha dagang yakni sebagai realita jika setiap faktor manajemen wajib membuat inovasi untuk menciptakan keadaan membantu dalam industri.
4. Perspektif perkembangan ataupun perluasan sisi upaya.

## H. Jenis-Jenis Inovasi

Terdapat 4 (empat) jenis inovasi menurut Widjaja dan Winarso (2019) antara lain yaitu:

1. *Incremental Innovation*: "jenis inovasi paling umum yang sering memanfaatkan teknologi ini adalah untuk meningkatkan nilai fitur produk, desain, dan lainnya. Inovasi tidak selalu menghasilkan perubahan besar pada produk atau strategi, tetapi perbaikan pada produk yang sudah ada."
2. *Disruptive Innovation*: "jenis inovasi tersembunyi di mana teknologi baru digunakan untuk menciptakan pasar baru. Jenis inovasi ini sering mencoba memahami dan mengantisipasi perubahan siklus pasar dan mendiversifikasi bisnis untuk beradaptasi dengan perubahan zaman."
3. *Architectural Innovation*: "bentuk inovasi yang mengambil pelajaran, teknologi, keterampilan secara keseluruhan kemudian mengaplikasikan di pasar yang berbeda."
4. *Radical Innovation*: "jenis inovasi yang bertujuan untuk menciptakan produk baru dan tidak berkaitan dengan produk lama."

Klasifikasi inovasi yang digunakan dalam pemasaran adalah inovasi berkelanjutan berupa perubahan terhadap sesuatu yang sudah ada, inovasi berkelanjutan berupa membuat produk baru atau memodifikasi produk yang sudah ada tetapi

tidak mengubah perilaku yang sudah mapan di mata konsumen, dan inovasi berkelanjutan. yaitu terciptanya produk baru dan tidak ada hubungannya dengan produk lama.

Menurut Gupta (2011), terdapat tiga model inovasi antara lain:

1. Melakukan modifikasi sederhana pada produk dan tidak menghilangkan sifat aslinya,
2. Melakukan pembuatan produk yang baru dengan memiliki keunikan dan berbeda dengan produk sebelumnya dan juga memiliki sifat yang baru sehingga berbeda dengan sifat aslinya.
3. Memiliki kreativitas dalam menciptakan produk yang baru atau memodifikasi produk yang sudah ada sebelumnya serta membuat dan mengubah bentuk atau desain agar dapat mencapai keunggulan yang kompetitif.

Menurut Abernathy & Clark dalam (Heng, 2017), inovasi memiliki 4 macam, yaitu:

1. *Architecture Innovation*

“Inovasi tersebut memiliki arti pembentukan dasar dari produk dan proses serta menetapkan teknis dan agenda pemasaran yang akan menggabungkan pengembangan selanjutnya.”

2. *Market Niche Innovation*

“Inovasi tersebut memiliki untuk membuka peluang pasar yang baru melalui teknologi yang berdampak pada sistem produksi dan teknis, serta menjaga dan memperkuat desain yang ditetapkan.”

3. *Regular Innovation*

“Inovasi tersebut melibatkan perubahan berdasarkan pada kemampuan teknis dan produksi yang diberlakukan pada pasar dan pelanggan yang ada. Dampak dari perubahan ini untuk menjaga keterampilan dan sumber daya yang ada.”

#### 4. *Revolutionary Innovation*

“Inovasi tersebut mengganggu dan membuat pendirian teknis dan kemampuan produksi menjadi using, namun hal uang diterapkan pada pasar dan pelanggan yang telah ada.”

**Adapun jenis-jenis inovasi beserta contoh dan cirinya yaitu:**

##### **1. Penemuan (*Invention*)**

Proses untuk menciptakan sebuah hal yang baru dan sama sekali belum pernah ada sebelumnya. Penemuan sendiri bisa dalam bentuk produk, layanan, maupun proses baru yang sebelumnya tidak ada. Konsep inovasi dalam bentuk penemuan itu biasa disebut sebagai revolusioner. Ada banyak penemuan-penemuan yang telah diciptakan oleh manusia, beberapa contohnya yaitu penemuan lampu listrik oleh Thomas Alfa Edison, penemuan pesawat terbang oleh Wright Bersaudara, penemuan permen coklat oleh Conrad J. Van Houten, dan penemuan komputer oleh Charles Babbage.

##### **2. Pengembangan (*Extention*)**

Bentuk inovasi dengan mengembangkan hal entah itu dalam bentuk produk, layanan maupun proses yang sudah ada sebelumnya. Konsep inovasi seperti ini merupakan hasil aplikasi dari ide-ide yang sudah ada. Dalam kata lain, seseorang memanfaatkan sesuatu hal yang sudah ada dengan mengubahnya ke dalam bentuk baru yang lebih inovatif. Ada banyak pengembangan yang dilakukan oleh manusia mengenai suatu hal, beberapa diantaranya yaitu Mark Zuckerberg bukanlah penemu sosial media tetapi dia mengembangkannya menjadi konsep baru yaitu Facebook, Ray Kroc melakukan pengembangan terhadap McDonald meskipun bukan ia yang menciptakan restoran cepat saji tersebut.

### 3. Duplikasi (*Duplication*)

Konsep inovasi dengan cara meniru atau menjiplak sebuah produk, layanan atau jasa, maupun proses-proses yang sudah ada sebelumnya. Namun, duplikasi juga tak hanya serta merta meniru sesuatu hal. Biasanya juga ditambahkan beberapa ide kreatif yang baru agar bisa lebih unggul dan tak kalah saing dengan produk-produk yang ditiru. Ada banyak duplikasi produk, layanan atau jasa, maupun proses yang beredar saat ini. Beberapa contohnya yaitu produk-produk kecantikan yang diduplikasi di berbagai negara dengan merk hingga kemasan yang berbeda, barang-barang elektronik diproduksi dengan merk hingga kemasan baru diberbagai negara yang berbeda.

### 4. Sintesis (*Synthesis*)

Konsep inovasi yang memadukan antara konsep serta faktor-faktor yang sudah ada sebelumnya kemudian mengembangkannya menjadi formulasi baru. Dimana dalam prosesnya, inovasi ini dilakukan dengan melakukan pengambilan terhadap sejumlah ide atau produk yang sudah ada kemudian dibentuk kembali menjadi sebuah produk yang bisa diaplikasikan dengan cara yang baru. Ada banyak contoh dari inovasi sintesis yang diantaranya yaitu *Starbucks* yang memadukan konsep kedai kopi, *working space*, sosial, dan lain sebagainya dalam satu tempat, *Alfamart* yang meluncurkan *Alfa X* dengan memadukan konsep antara minimarket, *cafe*, dan *working space* dalam satu tempat.

# BAB

# 14

## KONFLIK DAN MANAJEMEN KONFLIK

### A. Definisi Konflik

Konflik merupakan sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama, (Robbins & Judge, 2011). Konflik merupakan akibat alamiah dan tidak terhindarkan dalam suatu kelompok manapun. Konflik dalam organisasi tidak selalu berdampak negatif, konflik juga dapat mendorong untuk anggota organisasi untuk termotivasi dalam menjalankan kegiatan organisasi. Konflik merupakan proses dimana suatu pihak telah mengambil tindakan atau tidak mengambil tindakan yang tidak sesuai dengan kepentingan pihak lainnya (Greenberg & Barron, 2003).

Konflik merupakan merupakan pertarungan dalam memperebutkan kemenangan atau kekalahan baik antara kelompok atau individu dalam suatu organisasi, sehingga secara keseluruhan konflik menggambarkan segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua pihak atau lebih (Lumintang, 2015). Konflik dalam kehidupan pribadi seseorang dapat terjadi dalam dua bentuk dasar yaitu konflik substantif dan emosional. Konflik substantif merupakan konflik yang didasarkan dari tujuan organisasi yang dicapai, pengalokasian sumber daya dalam organisasi, distribusi pada penghargaan dan kebijakan serta prosedur dalam organisasi. Konflik emosional merupakan konflik yang mempengaruhi kesulitan dalam diri pribadi individu yang disebabkan oleh kemarahan, kesulitan antar pribadi yang disebabkan oleh



kemarahan, ketidakpercayaan, ketidaksukaan, ketakutan, dan kebencian yang bisa timbul pada saat berkerja antar tim, rekan kerja maupun hubungan atasan bawahan (Schermerhorn,2010).

## **B. Pendekatan Pemikiran Konflik**

Berikut beberapa pandangan mengenai pendekatan pemikiran konflik yaitu:

1. Pandangan manusia<sub>2</sub> keyakinan bahwa konflik adalah konsekuensi yang alamiah dan tak terhindarkan dalam kelompok manapun.
2. Pandangan interaksionis<sub>2</sub> keyakinan bahwa konflik bukan hanya merupakan daya yang positif dalam sebuah kelompok tetapi juga merupakan keniscayaan yang mutlak bagi sebuah kelompok untuk dapat berkinerja secara efektif. Bentuk konflik yang dapat mendorong mengingatnya kinerja diantaranya:
  - a. Konflik fungsional, konflik yang mendukung tujuan kelompok dan meningkatkan kerjanya.
  - b. Konflik disfungsi, konflik yang menghambat kinerja kelompok
  - c. Konflik tugas, konflik atas muatan dan tujuan pekerjaan
  - d. Konflik hubungan, konflik berdasarkan hubungan antarpersonal
  - e. Konflik proses, konflik tentang bagaimana pekerjaan dilaksanakan.

Menurut Greenberg & Barron (2003, suatu konflik dalam organisasi dapat timbul dikarenakan:

1. Adanya perbedaan persepsi antar individu
2. Adanya rasa dendam
3. Adanya rasa saling tidak percaya
4. Adanya persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang langka dalam organisasi
5. Adanya kritik yang tidak membangun

### C. Proses Konflik

Berdasarkan Robbins & Judge (2011) dalam proses pembentukan konflik terdapat 5 tahapan. Lima tahapan dijelaskan sebagai berikut:

#### **Tahap I: Potensi Pertentangan atau Ketidakselarasan**

Munculnya kondisi - kondisi yang menciptakan peluang bagi pecahnya konflik. Kondisi tersebut didapatkan ke dalam tiga kategori umum yaitu komunikasi, struktur, dan variabel pribadi. Komunikasi dapat menjadi sumber konflik karena konotasi yang digunakan dapat menimbulkan makna yang berbeda, jargon, pertukaran informasi yang tidak memadai, dan kegaduhan pada saluran komunikasi merupakan hambatan komunikasi dan kondisi potensial pendahulu yang menimbulkan konflik. Struktur merupakan ukuran - ukuran, kadar spesialisasi dalam tugas - tugas yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi, keserasian antara anggota dan tujuan, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan kadar ketergantungan antarkelompok. Jadi, semakin besar ambiguitas dalam mendefinisikan secara tepat di mana letak tanggung jawab atas tindakan, semakin besar potensi munculnya konflik. Variabel - variabel pribadi, meliputi kepribadian, emosi, dan nilai - nilai.

#### **Tahap II: Kognisi dan Personalisasi**

Konflik dapat timbul disyaratkan adanya persepsi. Pada kondisi ini salah satu pihak atau lebih harus menyadari adanya kondisi pendahulu. Konflik yang dipersepsi adalah kesadaran oleh satu atau lebih pihak akan adanya kondisi - kondisi yang menciptakan peluang timbulnya konflik. Pada kondisi ini bisa saja salah satu pihak P misalnya merasa P dan R sama - sama tidak sejalan. Kondisi ini mungkin membuat R merasa cemas dan tidak mempengaruhi hubungan antara R dengan P. Pada tingkat perasaan ketika seseorang merasa terlibat secara emosional para pihak akan merasakan kecemasan, ketegangan, frustrasi, atau rasa bermusuhan. Pada tahap II ini biasanya konflik didefinisikan serta memutuskan konflik ini berkaitan dengan hal apa saja serta cara penyelesaian konflik tersebut.

Emosi memberikan kontribusi pada pembangunan persepsi. Pada kondisi ini dapat dijelaskan bahwa emosi negatif dapat menyebabkan peremehan persoalan, menurunnya tingkat kepercayaan, dan interpretasi negatif atas perilaku pihak lainnya. Emosi positif dapat meningkatkan kemampuan untuk melihat potensi hubungan di antara elemen - elemen suatu masalah, memandang secara lebih luas suatu situasi, dan mengembangkan berbagai solusi yang inovatif.

### **Tahap III: Maksud**

Merupakan suatu keputusan untuk berperilaku dengan cara tertentu. Maksud ini mengintervensi antara persepsi serta emosi orang dan perilaku luaran mereka. Adanya perbedaan pemahaman antar satu individu dengan individu lainnya dapat menyebabkan terjadinya konflik.

Terdapat lima maksud penanganan konflik yang berhasil diidentifikasi yaitu (i) bersaing, merupakan hasrat untuk memuaskan kepentingan pribadi seseorang tanpa memperdulikan dampaknya terhadap orang lain yang berkonflik (ii) bekerjasama, situasi dimana pihak - pihak yang berkonflik ingin sepenuhnya memuaskan kepentingan kedua belah pihak (iii) menghindar, merupakan hasrat untuk mengontrol diri dari atau menekan dari suatu konflik (iv) akomodatif, merupakan kesediaan salah satu pihak yang sedang berkonflik untuk mengutamakan kepentingan lawannya dibandingkan kepentingan diri sendiri (v) kompromis, merupakan suatu situasi dimana masing - masing pihak yang berkonflik saling bersedia mengalah satu sama lainnya.

### **Tahap IV: Perilaku**

Merupakan pernyataan, aksi, dan reaksi yang dibuat oleh pihak - pihak yang berkonflik. Kejadian ini merupakan suatu hal yang kasat mata untuk mengoperasikan maksud masing - masing pihak. Tahap IV ini merupakan suatu proses interaksi yang dinamis. Terdapat teknik penyelesaian konflik yaitu:

- Pemecahan masalah, merupakan pertemuan tatap muka pihak - pihak yang berkonflik untuk mengidentifikasi masalah dan menyelesaikan masalah dengan cara berdiskusi.

- Tujuan superordinat, menetapkan tujuan bersama yang tidak dapat dicapai tanpa kerja sama dari setiap pihak yang berkonflik
- Ekspansi sumber daya  
Jika konflik timbul dikarenakan kelangkaan sumber daya, misalnya uang, promosi, kesempatan, dan ruang kantor maka ekspansi sumber daya dapat menciptakan solusi yang saling menguntungkan.
- Penghindaran  
Merupakan penarikan diri sendiri, atau menyembunyikan konflik
- Memperhalus  
Merupakan cara meminimalkan perbedaan dan secara bersamaan menekankan kepentingan bersama di atas pihak - pihak yang berkonflik.
- Berkompromi  
Merupakan suatu keadaan di masing - masing pihak berkonflik menyerahkan sesuatu yang bernilai.
- Perintah otoritatif  
Merupakan suatu kondisi dimana manajemen menggunakan wewenang formalnya untuk menyelesaikan konflik dan kemudian menyampaikan keinginannya kepada pihak yang terlibat.
- Mengubah variabel manusia  
Merupakan kondisi menggunakan teknik - teknik perubahan perilaku seperti pelatihan hubungan insani guna merubah sikap dan perilaku yang menyebabkan konflik.
- Mengubah variabel struktural  
Merupakan kondisi dimana mengubah struktur organisasi formal dan pola-pola interaksi dari pihak - pihak yang berkonflik melalui rancangan ulang pekerjaan, pemindahan, penciptaan posisi koordinasi dan sebagainya.

### **Tahap V: Akibat**

Akibat dari adanya konflik dapat menyebabkan dua hal yaitu:

- Akibat fungsional, merupakan konflik yang dapat meningkatkan atau memperbaiki kinerja kelompok. Konflik bersifat konstruktif jika dapat memperbaiki kualitas keputusan, menciptakan kreativitas dan inovasi, meningkatkan minat dan rasa ingin tau kelompok, menjadi sarana untuk mengungkapkan masalah dan meminimalisasi ketegangan dan mendorong terciptanya suasana yang dapat mengevaluasi diri dan perubahan dalam kelompok.
- Akibat disfungsional, konflik dapat menghambat kinerja kelompok. Kondisi ini dapat terjadi jika terdapat pertengkaran yang tidak terkendali sehingga menimbulkan rasa tidak bahagia, merenggangnya ikatan antar kelompok, serta berakibat pada hancurnya kelompok. Kondisi diatas menyebabkan terjadinya lambatnya komunikasi, kekompakan kelompok yang semakin berkurang, adanya subordinasi tujuan kelompok yang disebabkan oleh perselisihan antar anggota.

#### **D. Teknik Penyelesaian Konflik**

Menurut Robbins & Judge (2011) terdapat 10 teknik dalam menyelesaikan konflik yaitu:

1. Pemecahan masalah, penyelesaian yang dilakukan dengan mempertemukan pihak yang berkonflik agar dapat dilakukan diskusi dalam mengidentifikasi permasalahan dan solusi penyelesaian masalah.
2. Tujuan subordinat, penyelesaian yang dilakukan secara duduk bersama dalam menetapkan tujuan bersama dari setiap pihak yang berkonflik.
3. Ekspansi sumber daya, jenis konflik yang diakibatkan oleh terbatasnya sumber daya, sehingga solusi yang tepat adalah melakukan ekspansi sumber daya.
4. Penghindaran, penyelesaian konflik yang dilakukan dengan cara menghindari konflik.
5. Memperhalus, penyelesaian konflik yang dilakukan dengan cara mengingatkan lagi adanya kepentingan bersama antar pihak yang berkonflik.

6. Berkompromi, penyelesaian konflik dimana pihak yang berkonflik saling menyerahkan sesuatu yang bernilai.
7. Perintah otoritatif, penyelesaian konflik dengan cara manajemen menggunakan kewenangan yang dimiliki dan menyampaikan keinginannya pada pihak yang berkonflik.
8. Mengubah variabel manusia, penyelesaian konflik yang dilakukan dengan cara memberikan pelatihan yang ditujukan untuk mengubah perilaku dan sikap yang menimbulkan konflik.
9. Mengubah variabel struktural, penyelesaian konflik yang dilakukan dengan mengubah cara berinteraksi dari pihak yang berkonflik melalui perubahan ulang rancangan pekerjaan, pemindahan, penciptaan posisi koordinasi dan sebagainya.

#### **E. Mengelola Konflik Secara Efektif**

Greenberg & Barron (2003:418) terdapat enam cara yang dapat dilakukan untuk mengelola konflik secara efektif yaitu:

1. Menyepakati suatu proses sebelum timbulnya konflik sehingga ketika konflik muncul telah diketahui bagaimana cara menyelesaikan konflik.
2. Memastikan bahwa semua anggota organisasi mengetahui tugas dan tanggung jawab masing masing
3. Dapat mengidentifikasi asal timbulnya suatu konflik
4. Memahami reaksi emosional atas suatu konflik. Konflik tidak akan terjadi jika perasaan seseorang tidak tersakiti.
5. Mempertimbangkan cara menghindari masalah dibandingkan menyalahkan pihak lainnya jika konflik telah muncul.
6. Menghindari pembicaraan suatu permasalahan dengan pihak lainnya dan mendiskusikan kesalahpahaman secara keseluruhan.

#### **F. Mengelola Konflik dalam Organisasi**

Penyelesaian konflik secara tepat merupakan hal yang penting dikarenakan dapat meminimalisasi biaya yang

disebabkan oleh konflik dan memaksimalkan keuntungan yang ada. Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam menyelesaikan konflik melalui negoisasi. Negoisasi merupakan suatu proses dimana pihak yang berkonflik menawarkan, memberikan balasan usulan, dan konsesi untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan.

Pada proses negoisasi yang terbaik adalah ketika pihak yang berkonflik dapat saling menerima dan merasa menang dalam negoisasi atau yang disebut dengan *win win solution*. Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan agar *win win solution* dapat dicapai yaitu (Greenberg & Barron (2003) hindari untuk membuat alasan yang tidak rasional, lebih baik mencari kesamaan ketertarikan kedua belah pihak, harus dapat menemukan pokok permasalahan yang menyebabkan konflik terjadi, dan memperluas ruang lingkup permasalahan.

Selain *win win solution* terdapat bentuk penyelesaian konflik yang lainnya yaitu *alternative dispute resolution* (ADR) merupakan seperangkat penyelesaian prosedur seperti mediasi dan arbitrase yang mengikutsertakan dua pihak yang bersengketa untuk bekerja secara bersama - sama dengan melibatkan pihak netral yang membantu pihak yang bersengketa dalam menyelesaikan permasalahan.

# BAB 15

## EFEKTIVITAS SISTEM *REWARD*

### A. Pendahuluan

Efektivitas sistem reward untuk meningkatkan motivasi dan kinerja, akan dibahas konteks dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal dan mempertahankan motivasi yang tinggi di antara karyawan. Organisasi modern beroperasi dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif. Untuk mencapai keunggulan kompetitif dan memenuhi tujuan bisnis yang ambisius memerlukan karyawan yang termotivasi, berkinerja tinggi, dan terlibat secara maksimal. Namun, realitasnya adalah bahwa tidak semua organisasi mampu mencapai tingkat motivasi dan kinerja yang diharapkan.

Terdapat beberapa tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam hal ini. Salah satunya adalah kebingungan dalam mengidentifikasi metode yang efektif untuk memotivasi karyawan dan mendorong kinerja yang lebih baik. Sistem reward, yang mencakup penghargaan, insentif, dan bentuk pengakuan lainnya, telah menjadi fokus perhatian bagi banyak organisasi dalam upaya meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Namun, terdapat kesalahpahaman dan kesalahan dalam perancangan dan implementasi sistem reward yang efektif. Banyak organisasi mengalami kesulitan dalam menyesuaikan sistem reward dengan kebutuhan dan preferensi individu, sehingga mengurangi dampak positif yang dapat dicapai. Selain itu, terdapat tantangan dalam mengukur efektivitas sistem reward dan melakukan evaluasi yang tepat terhadap



dampaknya pada motivasi dan kinerja, oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang sistem reward yang efektif menjadi penting.

Dengan memahami konsep, prinsip, dan metode yang mendasari sistem reward yang berhasil, organisasi dapat merancang dan mengimplementasikan sistem reward yang sesuai dengan budaya dan konteks organisasi. Hal ini akan memberikan manfaat berkelanjutan dalam meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan karyawan.

Selanjutnya akan diuraikan berbagai aspek sistem reward, mulai dari teori motivasi yang mendasarinya hingga langkah-langkah praktis dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi sistem reward yang efektif. Melalui penelusuran literatur dan contoh kasus, diharapkan buku ini dapat memberikan panduan yang berharga bagi pemimpin, manajer, dan profesional sumber daya manusia dalam memanfaatkan sistem reward sebagai alat untuk meningkatkan motivasi dan kinerja dalam organisasi.

## **B. Efektivitas Sistem Reward**

### **1. Pengertian Efektivitas**

Efektivitas merujuk pada tingkat keberhasilan atau pencapaian tujuan yang diinginkan. Dalam konteks sistem reward, efektivitas mengacu pada sejauh mana sistem reward tersebut mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yaitu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Sebuah sistem reward yang efektif adalah yang mampu memberikan dampak positif yang signifikan pada motivasi dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Efektivitas sistem reward dapat diukur berdasarkan sejumlah faktor, termasuk:

- a. Motivasi: Sistem reward dianggap efektif jika mampu memotivasi karyawan untuk melakukan tindakan yang diharapkan, meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, dan mendorong untuk mencapai hasil yang lebih baik.

- b. Kinerja: Efektivitas sistem reward dapat dinilai dari peningkatan kinerja karyawan. Jika sistem reward berhasil mendorong peningkatan produktivitas, efisiensi, atau pencapaian target, maka dapat dikatakan efektif.
- c. Keberlanjutan: Sistem reward yang efektif juga harus berkelanjutan dalam jangka panjang. Ini berarti sistem tersebut mampu mempertahankan motivasi dan kinerja yang tinggi seiring berjalannya waktu, dan tidak hanya memberikan dampak positif sementara.
- d. Dukungan tujuan organisasi: Sistem reward dianggap efektif jika mampu mendukung tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan. Ini berarti sistem reward harus terintegrasi dengan baik dalam konteks organisasi dan berkontribusi pada pencapaian visi, misi, dan nilai-nilai yang diinginkan.

Untuk menilai efektivitas sistem reward, perlu dilakukan evaluasi dan pengukuran secara berkala. Ini melibatkan pengumpulan data dan informasi yang relevan, analisis terhadap dampak sistem reward terhadap motivasi dan kinerja, dan identifikasi kebutuhan perubahan atau perbaikan yang mungkin diperlukan. (Armstrong and Armstrong, 2010)

## **2. Sistem Reward**

Sistem reward mengacu pada rangkaian kebijakan, praktik, dan prosedur yang dirancang untuk memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi, kinerja, atau apa yang telah dicapai. Sistem reward merupakan komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia dan bertujuan untuk memotivasi, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja karyawan. Sunarto menjelaskan bahwa Reward merupakan salah satu bentuk apresiasi untuk memperoleh karyawan yang profesional (Sunarto, 2017). Selanjutnya menurut Kawulur dkk bahwa reward merupakan sesuatu

yang diberikan kepada seseorang karena telah melakukan sesuatu, dalam hal ini reward menjadi salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja kepada karyawan (Kawulur dkk, 2018).

Tujuan dari sistem reward adalah memberikan insentif kepada karyawan agar merasa dihargai, termotivasi, dan terlibat secara maksimal dalam pekerjaannya. Sistem ini dapat mencakup berbagai jenis reward, seperti bonus, kenaikan gaji, promosi, penghargaan non-finansial (seperti sertifikat penghargaan, pengakuan publik), tunjangan, fasilitas karyawan, atau kesempatan pengembangan karir. Sistem reward yang efektif haruslah sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi, serta mempertimbangkan kebutuhan dan preferensi individu karyawan. Hal ini melibatkan perancangan yang cermat, komunikasi yang jelas, serta penilaian dan evaluasi yang adil dan transparan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, sistem reward juga harus mempertimbangkan kesetaraan, keadilan, dan keberlanjutan jangka panjang dalam memberikan reward kepada karyawan. Melalui sistem reward yang tepat, organisasi dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan diakui atas kontribusinya cenderung lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, berinovasi, dan berkontribusi secara positif terhadap kesuksesan organisasi.

### **3. Efektivitas Sistem Reward**

Efektivitas Sistem Reward merujuk pada sejauh mana sebuah sistem reward berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan, yaitu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Efektivitas sistem reward dapat diukur berdasarkan dampak positif yang dihasilkan, baik secara individual maupun secara keseluruhan dalam organisasi. Sebuah sistem reward dianggap efektif jika mampu memenuhi beberapa kriteria berikut:

- a. Meningkatkan Motivasi  
Sistem reward yang efektif mampu memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Ini berarti sistem tersebut dapat merangsang keinginan intrinsik dan ekstrinsik karyawan, membangkitkan antusiasme, dan memperkuat keinginan untuk berprestasi.
- b. Mendorong Kinerja Unggul  
Sistem reward yang berhasil akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan. Ini dapat mencakup peningkatan produktivitas, kualitas kerja, inovasi, kolaborasi, atau pencapaian target yang ditetapkan.
- c. Dapat Diukur dan Dikomunikasikan  
Efektivitas sistem reward memerlukan adanya metrik yang jelas untuk mengukur kinerja dan dampak dari reward yang diberikan. Hal ini memungkinkan pengukuran yang objektif terhadap hasil yang dicapai, serta memberikan umpan balik yang transparan kepada karyawan terkait reward yang mereka terima.
- d. Dapat Diterima oleh Karyawan  
Sistem reward yang efektif harus diterima dengan baik oleh karyawan. Ini berarti reward yang diberikan harus dianggap adil, relevan, dan bermanfaat oleh karyawan. Keterlibatan karyawan dalam proses perancangan dan pemilihan reward juga dapat meningkatkan penerimaan mereka terhadap sistem tersebut.
- e. Berkelanjutan dan Dapat Dikembangkan  
Sistem reward yang efektif akan berkelanjutan dalam jangka panjang dan dapat disesuaikan dengan perubahan kebutuhan organisasi. Sistem tersebut harus fleksibel dan dapat dikembangkan seiring berjalannya waktu, sehingga tetap relevan dan efektif dalam merespons perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan karyawan.

#### 4. Komponen Sistem Reward

Sistem reward terdiri dari beberapa komponen utama yang bekerja bersama-sama untuk memberikan insentif kepada karyawan. Berikut ini adalah beberapa komponen umum dalam sistem reward:

- a. Gaji dan Upah: Komponen ini mencakup kompensasi dasar yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Gaji dan upah dapat berdasarkan waktu kerja (misalnya, gaji bulanan atau upah per jam) atau berdasarkan hasil kerja (misalnya, upah lembur atau upah berdasarkan produksi).
- b. Bonus: Bonus merupakan bentuk insentif tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pencapaian tertentu atau kontribusi yang luar biasa. Bonus dapat diberikan dalam bentuk uang tunai, saham perusahaan, liburan, atau fasilitas lainnya.
- c. Tunjangan: Tunjangan adalah manfaat tambahan yang diberikan kepada karyawan di luar kompensasi dasar. Contoh tunjangan meliputi tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan, atau tunjangan transportasi. Tunjangan ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan.
- d. Pengakuan dan Apresiasi: Pengakuan dan apresiasi merupakan bentuk reward non-finansial yang penting. Hal ini mencakup pujian, penghargaan verbal, sertifikat penghargaan, atau penghargaan karyawan bulanan/tahunan. Pengakuan ini memberikan motivasi dan rasa bangga kepada karyawan atas kinerja dan kontribusi mereka.
- e. Promosi: Promosi merupakan peningkatan jabatan atau tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan yang telah menunjukkan kinerja yang baik dan berpotensi untuk berkembang. Promosi dapat berdampak pada

kenaikan gaji, peningkatan status sosial, serta memberikan motivasi dan tujuan karir kepada karyawan.

- f. Peluang Pengembangan: Sistem reward juga dapat mencakup peluang pengembangan karir dan pendidikan. Ini dapat berupa program pelatihan, peluang pengalaman kerja lintas departemen, atau dukungan dalam melanjutkan pendidikan atau sertifikasi. Peluang ini memberikan insentif bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.

Setiap organisasi dapat memiliki komponen reward yang berbeda sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Penting untuk merancang sistem reward yang seimbang dan mengintegrasikan komponen-komponen tersebut untuk mencapai tujuan organisasi, memotivasi karyawan, dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

## **5. Peran Sistem Reward dalam Meningkatkan Kinerja**

Berbagai faktor yang mempengaruhi produktifitas kerja atau kinerja, dan berbagai cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan menggunakan cara yang tepat akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih baik salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan Reward. (Mahawati, 2022). Menurut Suryadilaga, reward merupakan salah satu Upaya yang dilakukan perusahaan untuk melakukan pemberdayaan sumberdaya manusia dan meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan, dalam pemberian reward perlu diperhatikan bahwa pemberian reward harus dilakukan secara adil dan merata untuk menghindari terjadinya kecemburuan sosial, (Suryadilaga, R. M., Musadieq, 2016).

Sistem reward memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berikut ini beberapa peran utama sistem reward dalam meningkatkan kinerja:

1. Motivasi

Sistem reward yang efektif dapat menjadi sumber motivasi bagi karyawan. Reward yang tepat, seperti bonus, pengakuan, promosi, atau tunjangan, dapat membangkitkan keinginan karyawan untuk bekerja lebih keras, mencapai target, dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan organisasi. Reward yang sesuai dengan pencapaian kinerja juga dapat memberikan dorongan dan penghargaan yang diperlukan untuk mempertahankan motivasi dalam jangka panjang.

2. Fokus pada Tujuan

Sistem reward yang baik akan membantu mengarahkan perhatian karyawan pada tujuan organisasi. Dengan adanya reward yang terkait dengan pencapaian target atau hasil yang diinginkan, karyawan akan lebih fokus dan berusaha mencapai hasil yang diharapkan. Reward yang terhubung dengan tujuan organisasi juga membantu memperkuat pengertian karyawan tentang pentingnya kontribusi mereka terhadap kesuksesan keseluruhan organisasi.

3. Pemeliharaan dan Retensi Karyawan

Sistem reward yang efektif juga membantu dalam mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi. Reward yang adil dan menarik memberikan insentif bagi karyawan untuk tetap bertahan dan berkontribusi dalam organisasi. Hal ini membantu mencegah kehilangan bakat yang berharga dan mengurangi biaya rekrutmen serta pelatihan ulang.

4. Peningkatan Kualitas dan Produktivitas

Sistem reward yang efektif dapat mendorong peningkatan kualitas kerja dan produktivitas karyawan. Reward yang diberikan sebagai bentuk pengakuan atas kinerja yang baik atau pencapaian yang luar biasa dapat memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Selain itu, reward yang terkait dengan peningkatan produktivitas atau efisiensi juga dapat mendorong adopsi praktik kerja yang lebih baik dan inovasi.

5. Pengembangan dan Pembelajaran

Sistem reward dapat digunakan untuk mendorong pengembangan karyawan dan pembelajaran kontinu.

Misalnya, reward yang terkait dengan peluang pengembangan karir, program pelatihan, atau pencapaian kompetensi tertentu dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Sistem reward yang efektif haruslah adil, transparan, dan sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai organisasi. Selain itu, perlu dilakukan evaluasi dan penyesuaian secara berkala untuk memastikan sistem reward tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi dan memotivasi karyawan.

### **C. Desain Sistem Reward yang Efektif**

Desain sistem reward yang efektif membutuhkan perencanaan dan pendekatan yang cermat. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diikuti untuk merancang sistem reward yang efektif:

#### **1. Identifikasi Tujuan Organisasi**

Identifikasi tujuan organisasi adalah proses mengidentifikasi dan menetapkan tujuan utama yang ingin dicapai oleh organisasi. Tujuan-tujuan ini dapat mencakup berbagai aspek seperti pertumbuhan bisnis, keuntungan finansial, pelayanan pelanggan, inovasi produk, keberlanjutan lingkungan, kepuasan karyawan, dan sebagainya. Tujuan organisasi merupakan panduan yang penting dalam perencanaan strategis dan pengambilan keputusan. Berikut adalah beberapa contoh tujuan organisasi yang umum:

##### **a. Pertumbuhan dan Profitabilitas**

Banyak organisasi memiliki tujuan untuk mencapai pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dan meningkatkan keuntungan finansial. Tujuan ini dapat mencakup peningkatan pangsa pasar, ekspansi ke pasar baru, atau peningkatan efisiensi operasional.



- b. **Kualitas dan Keunggulan Produk/layanan**  
Organisasi dapat menetapkan tujuan untuk menghasilkan produk atau layanan berkualitas tinggi yang memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal ini dapat melibatkan inovasi produk, peningkatan kualitas, dan pelayanan pelanggan yang unggul.
- c. **Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial**  
Banyak organisasi saat ini menetapkan tujuan untuk mencapai keberlanjutan lingkungan dan sosial. Mereka berkomitmen untuk mengurangi dampak lingkungan, menerapkan praktik bisnis yang bertanggung jawab, dan memberikan kontribusi positif kepada masyarakat.
- d. **Kepuasan dan Pengembangan Karyawan**  
Organisasi dapat memiliki tujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan, dan memberikan peluang pengembangan karir. Tujuan ini dapat mencakup program pelatihan, keseimbangan kerja-kehidupan, dan pengakuan atas kontribusi karyawan.
- e. **Kepuasan Pelanggan**  
Organisasi dapat menetapkan tujuan untuk memberikan layanan pelanggan yang superior dan mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi. Hal ini melibatkan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan pelanggan, pengiriman tepat waktu, dan responsif terhadap masukan pelanggan.

Tujuan organisasi dapat berbeda-beda tergantung pada jenis industri, ukuran organisasi, dan konteks yang berlaku. Tujuan-tujuan ini haruslah spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batasan waktu yang jelas.

## **2. Penentuan Indikator Kinerja yang Jelas**

Penentuan indikator kinerja yang jelas adalah langkah penting dalam mengukur pencapaian tujuan organisasi dan

memantau kinerja. Kinerja (Performance) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan persyaratan (job recruitmens). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (job Standar). Untuk menentukan kinerja pegawai baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan. (Bangun, 2012). Indikator kinerja harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batasan waktu yang jelas. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil dalam menetapkan indikator kinerja yang jelas:

a. Identifikasi Tujuan Organisasi

Pertama, identifikasi tujuan organisasi yang ingin dicapai. Misalnya, jika tujuan organisasi adalah meningkatkan pangsa pasar, maka indikator kinerja dapat berkaitan dengan peningkatan pangsa pasar dalam persentase tertentu dalam periode waktu yang ditentukan.

b. Tinjau Kriteria Keberhasilan

Tinjau kriteria yang harus dipenuhi agar tujuan organisasi dapat dianggap berhasil. Misalnya, untuk mencapai pertumbuhan bisnis, kriteria keberhasilan dapat meliputi peningkatan pendapatan, peningkatan laba, atau peningkatan jumlah pelanggan.

c. Spesifikasikan Indikator Kinerja

Berdasarkan tujuan dan kriteria keberhasilan, spesifikasikan indikator kinerja yang relevan dan terukur. Misalnya, jika tujuan organisasi adalah meningkatkan kepuasan pelanggan, indikator kinerja dapat berupa skor kepuasan pelanggan yang diukur melalui survei secara periodik.

d. Gunakan Metrik Kuantitatif

Pastikan indikator kinerja menggunakan metrik kuantitatif yang dapat diukur dengan jelas. Misalnya, jika tujuan organisasi adalah meningkatkan efisiensi operasional, indikator kinerja dapat berupa persentase

peningkatan efisiensi dalam penggunaan sumber daya tertentu.

e. **Tetapkan Target**

Tetapkan target yang realistis dan dapat dicapai untuk setiap indikator kinerja. Target ini harus menggambarkan tingkat pencapaian yang diinginkan dalam periode waktu yang ditetapkan.

f. **Komunikasikan dan Libatkan Pihak Terkait**

Komunikasikan indikator kinerja kepada semua pihak terkait, termasuk manajemen dan karyawan. Libatkan mereka dalam menetapkan dan memahami indikator kinerja serta target yang ditetapkan.

g. **Monitor dan Evaluasi**

Selanjutnya, secara rutin monitor dan evaluasi kinerja berdasarkan indikator yang telah ditetapkan. Gunakan data yang terukur untuk mengukur pencapaian, mengidentifikasi tren, dan membuat perbaikan jika diperlukan.

### **3. Penetapan Jenis Reward yang Sesuai**

Penetapan jenis reward yang sesuai adalah proses penting dalam merancang sistem reward yang efektif. Jenis reward yang dipilih haruslah relevan dengan tujuan organisasi, mendorong kinerja yang diinginkan, dan memotivasi karyawan. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil dalam menentukan jenis reward yang sesuai:

- a. **Pahami Kebutuhan Karyawan:** Lakukan penelitian atau survei untuk memahami kebutuhan dan preferensi karyawan terkait reward. Pahami apa yang dianggap penting dan bernilai bagi mereka, seperti insentif finansial, pengakuan, kesempatan pengembangan, atau keseimbangan kerja-kehidupan.
- b. **Sesuaikan dengan Tujuan Organisasi:** Pastikan jenis reward yang dipilih sesuai dengan tujuan organisasi.

Misalnya, jika tujuan organisasi adalah meningkatkan produktivitas, jenis reward yang dapat dipertimbangkan adalah bonus kinerja berbasis hasil atau promosi jabatan.

- c. **Pertimbangkan Konteks dan Budaya Organisasi:** Pertimbangkan konteks dan budaya organisasi dalam menentukan jenis reward. Misalnya, dalam beberapa organisasi, penghargaan non-finansial seperti pengakuan publik atau penghargaan karyawan bulanan dapat lebih efektif daripada reward finansial.
- d. **Diversifikasi Reward:** Pertimbangkan untuk menyediakan variasi jenis reward untuk mengakomodasi preferensi dan kebutuhan karyawan yang beragam. Hal ini dapat mencakup reward finansial seperti bonus, kenaikan gaji, atau saham perusahaan, serta reward non-finansial seperti pengakuan, peluang pengembangan, dan fleksibilitas kerja.
- e. **Evaluasi Efektivitas Reward:** Lakukan evaluasi rutin terhadap efektivitas reward yang diberikan. Dengan mengumpulkan umpan balik dari karyawan dan melihat dampaknya terhadap kinerja, Anda dapat mengevaluasi apakah jenis reward yang dipilih telah mencapai tujuan yang diinginkan.

Jenis reward yang sesuai dapat bervariasi tergantung pada karakteristik organisasi, budaya perusahaan, dan tujuan yang ingin dicapai. Selalu pertimbangkan konteks spesifik organisasi dalam menentukan jenis reward yang tepat.

#### **4. Penentuan Kriteria Penilaian Reward**

Penentuan kriteria penilaian reward adalah langkah penting dalam mengukur pencapaian karyawan dan memberikan penghargaan yang adil dan objektif. Kriteria penilaian ini akan menjadi dasar untuk menentukan karyawan mana yang berhak menerima reward berdasarkan kinerja (Armstrong and Armstrong, 2010). Berikut adalah

beberapa kriteria yang dapat digunakan dalam penilaian reward:

a. Kinerja Individual

Menilai kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan dan hasil kerja. Kriteria ini dapat mencakup produktivitas, kualitas pekerjaan, inisiatif, kreativitas, dan kepatuhan terhadap standar kerja.

b. Kinerja Tim

Menilai kontribusi karyawan dalam kerja tim dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain. Kriteria ini dapat mencakup kolaborasi, komunikasi efektif, dukungan terhadap rekan kerja, dan keberhasilan dalam mencapai tujuan tim.

c. Pencapaian Target

Menilai sejauh mana karyawan mencapai target yang telah ditetapkan. Kriteria ini dapat meliputi pencapaian target penjualan, target keuangan, target produksi, atau target kinerja lainnya yang relevan dengan pekerjaan karyawan.

d. Kompetensi dan Kemampuan

Menilai tingkat kompetensi dan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kriteria ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional yang relevan dengan pekerjaan.

e. Pengembangan Pribadi

Menilai upaya karyawan dalam pengembangan diri dan peningkatan kompetensi. Kriteria ini dapat mencakup partisipasi dalam pelatihan, sertifikasi, pengembangan karir, atau kontribusi dalam berbagi pengetahuan.

f. Inovasi dan Perbaikan

Menilai kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide inovatif, melakukan perbaikan proses, atau memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

g. Etika dan Integritas

Menilai perilaku etis dan integritas karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kriteria ini mencakup kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan perusahaan, integritas dalam berhubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, serta tanggung jawab terhadap sumber daya perusahaan.

## 5. Penentuan Frekuensi dan Waktu Penyampaian Reward

Penentuan frekuensi dan waktu penyampaian reward merupakan aspek penting dalam merancang sistem reward yang efektif. Berikut adalah beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan frekuensi dan waktu penyampaian reward:

- a. Periode Evaluasi Kinerja: Tentukan jangka waktu evaluasi kinerja yang digunakan sebagai dasar untuk memberikan reward. Periode ini dapat bervariasi, misalnya per tahun, setengah tahun, per kuartal, atau per bulan.
- b. Konsistensi dan Keteraturan: Penting untuk memiliki jadwal yang konsisten dan keteraturan dalam memberikan reward. Ini memberikan kejelasan dan dapat diandalkan bagi karyawan tentang kapan mereka dapat mengharapkan reward.
- c. Sifat Reward: Pertimbangkan sifat reward yang diberikan. Jika reward bersifat kontinu dan berkelanjutan, seperti bonus bulanan, maka frekuensi penyampaian reward dapat lebih sering. Namun, jika reward bersifat diskret atau berdasarkan pencapaian tertentu, seperti penghargaan tahunan atau promosi, maka frekuensi dapat lebih rendah.
- d. Kecepatan Respons: Usahakan memberikan reward sesegera mungkin setelah pencapaian atau penilaian kinerja. Kecepatan respons dalam memberikan reward dapat meningkatkan efektivitasnya dalam memotivasi karyawan.
- e. Perayaan dan Momentum: Pertimbangkan momen atau perayaan khusus dalam organisasi, seperti ulang tahun

perusahaan, liburan, atau perayaan keberhasilan proyek penting. Ini dapat menjadi waktu yang tepat untuk memberikan reward tambahan atau reward khusus sebagai bentuk apresiasi.

## **6. Pertimbangan Faktor Individual dalam Sistem Reward**

Pertimbangan faktor individual dalam sistem reward melibatkan beberapa langkah penting. Berikut adalah beberapa cara untuk melakukan hal tersebut:

- a. Analisis Kebutuhan dan Preferensi: Lakukan analisis untuk memahami kebutuhan, preferensi, dan motivasi individu karyawan. Ini bisa dilakukan melalui survei, wawancara, atau diskusi kelompok. Identifikasi apa yang mendorong dan memotivasi setiap individu, baik secara finansial maupun non-finansial.
- b. Penyesuaian Reward: Gunakan hasil analisis kebutuhan dan preferensi untuk menyesuaikan jenis reward yang ditawarkan. Pertimbangkan variasi reward, seperti bonus finansial, promosi, pengakuan publik, peluang pengembangan karir, atau keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik. Sesuaikan reward dengan preferensi dan tujuan karir masing-masing individu.
- c. Kriteria Penilaian yang Beragam: Pertimbangkan kriteria penilaian yang beragam untuk mengakomodasi keberagaman karyawan. Selain kriteria kinerja objektif seperti produktivitas dan kualitas, pertimbangkan juga faktor seperti kontribusi tim, inisiatif, keahlian khusus, dan pengembangan diri. Ini akan memungkinkan karyawan dengan berbagai keahlian dan peran untuk meraih reward sesuai dengan kontribusinya.
- d. Komunikasi yang Efektif: Sampaikan secara jelas dan terbuka kepada karyawan tentang sistem reward dan bagaimana faktor individual diperhatikan. Jelaskan bahwa reward didasarkan pada kinerja individu dan preferensi yang telah diidentifikasi. Berikan pemahaman

yang jelas tentang kriteria penilaian, jadwal reward, dan cara karyawan dapat mempengaruhi reward mereka melalui kinerja yang baik.

- e. Pendekatan Fleksibel: Pertimbangkan pendekatan yang fleksibel dalam sistem reward untuk memungkinkan penyesuaian seiring waktu. Karyawan dapat mengubah preferensi dan tujuan mereka seiring berjalannya waktu, oleh karena itu penting untuk memantau dan mengevaluasi kebutuhan individual secara teratur. Jika perlu, sesuaikan sistem reward untuk memastikan relevansi dan keefektifan jangka panjang.
- f. Peran Manajer: Manajer berperan penting dalam mempertimbangkan faktor individual. Mereka perlu memahami dan mengenali kebutuhan serta motivasi setiap karyawan di bawah pengawasannya. Melalui komunikasi dan pengawasan yang terbuka, manajer dapat memberikan pengarahan yang sesuai, memberikan umpan balik, dan membantu karyawan mencapai tujuan mereka.

Implementasi sistem reward yang efektif, penting untuk diakui bahwa setiap individu unik dan memiliki kebutuhan yang berbeda. Dengan mempertimbangkan faktor individual, perusahaan dapat menciptakan sistem reward yang lebih inklusif, memotivasi, dan memenuhi kebutuhan karyawan secara lebih baik.

## **7. Kepastian Hubungan antara Reward dan Kinerja**

Kepastian adanya keterhubungan antara reward dan kinerja adalah penting dalam merancang sistem reward yang efektif. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil untuk memastikan keterhubungan tersebut:

- a. Keterkaitan Reward dengan Tujuan Kinerja: Pastikan bahwa reward yang diberikan terkait langsung dengan tujuan kinerja yang telah ditetapkan. Reward harus



menjadi insentif yang mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

- b. Gunakan Kriteria Penilaian yang Jelas: Tetapkan kriteria penilaian kinerja yang jelas dan terukur sehingga karyawan dapat memahami secara konkret apa yang diharapkan. Hal ini akan membantu memastikan bahwa reward diberikan kepada karyawan yang telah mencapai atau melebihi standar kinerja yang ditetapkan.
- c. Terbuka dan Transparan: Pastikan bahwa proses penentuan reward dan pengambilan keputusan terkait reward dilakukan secara terbuka dan transparan. Karyawan harus memahami bagaimana reward ditentukan dan merasa bahwa prosesnya adil dan obyektif.
- d. Evaluasi Kinerja yang Teratur: Lakukan evaluasi kinerja secara teratur untuk mengukur pencapaian karyawan dan menilai apakah reward yang diberikan sesuai dengan kinerja yang telah dicapai. Evaluasi yang teratur akan memungkinkan identifikasi perbaikan yang diperlukan dan memastikan bahwa reward diberikan dengan tepat.
- e. Berikan Umpan Balik yang Konstruktif: Sampaikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan terkait kinerjanya dan bagaimana reward yang diberikan terkait dengan pencapaian kinerja tersebut. Ini akan membantu membangun pemahaman yang jelas tentang hubungan antara reward dan kinerja serta mendorong peningkatan kinerja di masa depan.

Setiap desain organisasi harus menyertakan sistem penghargaan yang adil. Sejauh mana karyawan berintegrasi dengan sistem organisasi lainnya memiliki dampak yang signifikan terhadap efektivitas organisasi dan kesejahteraan yang dinikmati karyawannya. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui cara motivasi, ada hubungan antara penghargaan dan motivasi karyawan. Tujuan penghargaan

adalah untuk memberi insentif kepada karyawan untuk meningkatkan hasil organisasi (Gowda, 2022).

#### **D. Implementasi Sistem Reward**

Implementasi sistem reward yang efektif adalah langkah penting dalam memotivasi karyawan dan mendorong kinerja yang tinggi dalam sebuah organisasi. Sistem reward yang baik dapat memberikan insentif yang tepat dan memperkuat hubungan antara manajemen dan karyawan (Lawler, E.E. 2012). Implementasi sistem reward yang efektif melibatkan beberapa langkah yang perlu dipertimbangkan. Berikut adalah beberapa langkah umum untuk melaksanakan implementasi sistem reward:

##### **1. Komunikasi dan Penjelasan Kepada Karyawan**

Komunikasi dan penjelasan kepada karyawan mengenai implementasi sistem reward sangat penting untuk memastikan pemahaman yang jelas dan transparansi. Komunikasi yang efektif merupakan salah satu elemen kunci dalam kesuksesan sebuah organisasi. Bagi perusahaan, penting untuk menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan agar informasi dapat disampaikan dengan jelas dan tepat waktu. Selain itu, memberikan penjelasan yang komprehensif kepada karyawan juga menjadi aspek penting dalam menciptakan pemahaman yang lebih baik dan menghindari kebingungan atau kesalahpahaman adalah beberapa langkah yang dapat diikuti dalam komunikasi dan penjelasan kepada karyawan:

###### **a. Persiapan Komunikasi:**

- Siapkan pesan yang jelas dan terstruktur mengenai sistem reward, termasuk tujuan, jenis reward, kriteria penilaian, dan proses pelaksanaan.
- Identifikasi manfaat dari sistem reward dan bagaimana hal tersebut dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.
- Pertimbangkan audiens karyawan yang akan menerima informasi tersebut, dan sesuaikan pesan dan

bahasa yang digunakan agar mudah dipahami oleh semua karyawan.

b. Sesi Komunikasi Langsung:

- Jadwalkan pertemuan atau sesi komunikasi langsung dengan karyawan untuk menjelaskan sistem reward secara rinci.
- Gunakan presentasi visual atau bahan pendukung yang memperjelas informasi yang disampaikan.
- Sampaikan pesan dengan jelas dan menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh karyawan.
- Berikan kesempatan bagi karyawan untuk mengajukan pertanyaan atau memberikan masukan terkait sistem reward.

c. Komunikasi Tertulis:

- Buat dokumen tertulis seperti panduan atau brosur yang menjelaskan sistem reward dengan rinci.
- Gunakan bahasa yang sederhana dan jelas, serta sertakan contoh atau ilustrasi untuk memperjelas poin-poin yang disampaikan.
- Sebarkan dokumen tertulis tersebut melalui email, portal karyawan, atau tempat yang dapat diakses oleh semua karyawan.

d. Komunikasi Berkelanjutan:

- Tetap berkomunikasi secara berkelanjutan dengan karyawan mengenai sistem reward.
- Sampaikan pembaruan atau perubahan dalam sistem reward melalui saluran komunikasi yang sudah ada, seperti rapat tim, buletin internal, atau pesan elektronik.
- Buka jalur komunikasi yang terbuka untuk karyawan agar mereka dapat mengajukan pertanyaan atau memberikan umpan balik terkait sistem reward.

e. Pengakuan Publik:

- Selain komunikasi secara individu atau kelompok, berikan pengakuan publik kepada karyawan yang mencapai hasil kinerja yang baik melalui sistem reward.
- Gunakan forum internal, seperti rapat tim atau acara perusahaan, untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.
- Sampaikan contoh sukses dan cerita inspiratif tentang karyawan yang telah mendapatkan reward melalui sistem reward kepada seluruh organisasi.

Komunikasi dan penjelasan kepada karyawan, harus jelas, transparan, dan mudah dipahami. Libatkan karyawan dalam proses komunikasi dan berikan kesempatan bagi mereka untuk memberikan umpan balik atau mengajukan pertanyaan. Komunikasi yang efektif akan membantu menciptakan pemahaman yang baik dan mendukung penerapan sistem reward dengan sukses.

## 2. Kesadaran akan Sistem Reward

Membangun kesadaran akan sistem reward adalah langkah penting dalam mengimplementasikan sistem tersebut. Berikut adalah beberapa cara untuk membangun kesadaran akan sistem reward di antara karyawan:

a. Komunikasi yang Terbuka:

- Sampaikan informasi tentang sistem reward secara terbuka kepada seluruh karyawan.
- Jelaskan tujuan, manfaat, dan proses pelaksanaan sistem reward dengan jelas dan transparan.
- Berikan kesempatan bagi karyawan untuk bertanya, memberikan umpan balik, atau mengajukan pertanyaan terkait sistem reward.

b. Sosialisasi Awal:

- Lakukan sesi sosialisasi awal tentang sistem reward kepada karyawan baru.

- Berikan pemahaman tentang jenis reward, kriteria penilaian, dan manfaat yang dapat mereka peroleh dari sistem tersebut.
  - Libatkan manajer atau supervisor dalam menjelaskan sistem reward kepada karyawan baru.
- c. Komunikasi Berkelanjutan:
- Pertahankan komunikasi yang berkelanjutan mengenai sistem reward.
  - Gunakan berbagai saluran komunikasi, seperti rapat tim, buletin internal, atau portal karyawan, untuk menyampaikan informasi tentang reward yang diberikan, pencapaian kinerja, dan perubahan dalam sistem reward.
  - Aktifkan forum diskusi atau pertemuan berkala untuk membahas dan memperbarui informasi terkait sistem reward.
- d. Edukasi dan Pelatihan:
- Berikan edukasi dan pelatihan kepada karyawan mengenai pentingnya sistem reward dalam meningkatkan motivasi dan kinerja.
  - Sediakan pelatihan tentang cara mencapai target kinerja yang memenuhi kriteria penilaian sistem reward.
  - Tingkatkan pemahaman karyawan tentang keterkaitan antara kinerja yang baik dengan reward yang diberikan.
- e. Penghargaan dan Pengakuan Publik:
- Berikan penghargaan dan pengakuan publik kepada karyawan yang mencapai hasil kinerja yang baik melalui sistem reward.
  - Gunakan acara atau pertemuan perusahaan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

- Bagikan cerita sukses tentang karyawan yang telah mendapatkan reward melalui sistem reward kepada seluruh organisasi.
- f. Umpan Balik dan Evaluasi:
- Berikan umpan balik secara teratur kepada karyawan mengenai kinerja mereka dan pengaruhnya terhadap reward yang diberikan.
  - Lakukan evaluasi berkala terhadap sistem reward dan sampaikan hasil evaluasi secara terbuka kepada karyawan.
  - Dapatkan umpan balik dari karyawan mengenai keefektifan dan keadilan sistem reward, dan lakukan perbaikan atau penyesuaian jika diperlukan.

Membangun kesadaran yang kuat akan sistem reward, karyawan akan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana sistem tersebut berfungsi dan bagaimana mereka dapat mengoptimalkan kinerja mereka untuk memperoleh reward yang pantas. Hal ini akan membantu menciptakan budaya yang mendukung dan memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

### **3. Pengembangan Proses Penilaian dan Evaluasi yang Transparan**

Pengembangan proses penilaian dan evaluasi yang transparan adalah penting dalam memastikan keadilan dan kepercayaan dalam sistem reward. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil untuk mengembangkan proses penilaian dan evaluasi yang transparan:

- a. Tetapkan Kriteria Penilaian yang Jelas:
- Tentukan kriteria penilaian yang spesifik dan terukur untuk mengukur kinerja karyawan.
  - Jelaskan dengan jelas setiap kriteria penilaian kepada karyawan, sehingga mereka memiliki pemahaman yang sama tentang apa yang dinilai.

- Pastikan kriteria penilaian tersebut relevan dengan tujuan organisasi dan tugas-tugas pekerjaan karyawan.
- b. Gunakan Metode Penilaian yang Objektif:
- Gunakan metode penilaian yang objektif dan dapat diukur, seperti penilaian berdasarkan hasil kerja, pencapaian target, atau penilaian kompetensi.
  - Pastikan bahwa metode penilaian tersebut dapat memberikan gambaran yang akurat tentang kinerja karyawan.
  - Hindari penggunaan penilaian yang subyektif atau berdasarkan preferensi pribadi.
- c. Melibatkan Karyawan dalam Proses Penilaian:
- Berikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam proses penilaian dengan memberikan umpan balik dan menyampaikan pendapat mereka.
  - Berikan klarifikasi dan pemahaman yang jelas tentang proses penilaian kepada karyawan.
  - Libatkan karyawan dalam menetapkan tujuan kinerja yang realistis dan mengidentifikasi area pengembangan.
- d. Proses Penilaian yang Terdokumentasi:
- Dokumentasikan proses penilaian dan evaluasi secara rinci, termasuk tanggal, metode yang digunakan, dan hasil yang dicapai.
  - Pastikan bahwa dokumen tersebut tersedia dan dapat diakses oleh karyawan yang terlibat dalam proses penilaian.
  - Sediakan mekanisme untuk mempertahankan kerahasiaan dan privasi dalam penyimpanan dan akses dokumen penilaian.
- e. Berikan Umpan Balik yang Konstruktif:
- Sampaikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan mengenai hasil penilaian mereka.

- Fokus pada pengembangan karyawan dan memberikan rekomendasi yang jelas untuk perbaikan.
  - Dukung karyawan dengan memberikan pelatihan atau bimbingan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka.
- f. Evaluasi dan Perbaiki Berkelanjutan:
- Lakukan evaluasi berkala terhadap proses penilaian dan evaluasi yang telah dilakukan.
  - Tinjau keefektifan kriteria penilaian, metode yang digunakan, dan hasil yang dicapai.
  - Dapatkan umpan balik dari karyawan dan manajer terkait proses penilaian, dan lakukan perbaikan atau penyesuaian jika diperlukan.

Dengan mengembangkan proses penilaian dan evaluasi yang transparan, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang adil dan membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Hal ini akan memperkuat sistem reward dan meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan.

#### **4. Pengelolaan Data dan Informasi Reward**

Pengelolaan data dan informasi reward dengan baik sangat penting untuk menjaga keakuratan, keamanan, dan keterjangkauan informasi tersebut. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil dalam mengelola data dan informasi reward:

- a. Identifikasi dan Klasifikasikan Data Reward:
- Identifikasi jenis data reward yang perlu dikumpulkan dan dikelola, seperti data penerima reward, jenis reward yang diberikan, nilai reward, tanggal pemberian, dan sebagainya.
  - Klasifikasikan data reward berdasarkan kategori atau tipe untuk memudahkan pengelolaan dan akses informasi.



- b. Gunakan Sistem Manajemen Data yang Tepat:
- Gunakan sistem manajemen data yang handal untuk menyimpan dan mengelola data reward, seperti basis data atau perangkat lunak manajemen sumber daya manusia (SDM).
  - Pastikan sistem tersebut dapat menyimpan data secara aman, mudah diakses, dan memungkinkan pengelolaan data dengan baik, seperti melakukan pencarian, pembaruan, atau pemrosesan data.
- c. Tetapkan Kebijakan Privasi dan Keamanan Data:
- Tetapkan kebijakan dan prosedur privasi yang jelas untuk melindungi kerahasiaan data reward.
  - Lakukan langkah-langkah keamanan yang tepat untuk melindungi data dari akses yang tidak sah atau kebocoran, seperti penggunaan kata sandi yang kuat, enkripsi data, atau izin akses yang terbatas.
- d. Menerapkan Rutinitas Backup Data:
- Lakukan rutinitas backup data secara teratur untuk mengamankan data reward dari risiko kehilangan atau kerusakan.
  - Simpan salinan cadangan data reward di tempat yang aman dan terpisah dari data utama.
- e. Mengelola Akses dan Perizinan:
- Atur pengelolaan akses dan perizinan data reward untuk memastikan bahwa hanya orang yang berwenang yang dapat mengakses atau mengubah data tersebut.
  - Tetapkan peran dan tanggung jawab yang jelas untuk setiap pengguna data reward.
- f. Melakukan Monitoring dan Audit:
- Lakukan monitoring rutin terhadap data reward untuk memastikan keakuratan dan integritas data.

- Lakukan audit secara berkala untuk mengevaluasi kepatuhan terhadap kebijakan privasi, keamanan, dan pengelolaan data reward.
- g. Memberikan Pelaporan dan Analisis:
- Sediakan pelaporan reguler mengenai data reward kepada pihak terkait, seperti manajemen.
  - Lakukan analisis data reward untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam mengenai efektivitas sistem reward dan tren kinerja karyawan.

Pengelolaan data dan informasi reward yang baik, organisasi dapat mengoptimalkan penggunaan data tersebut untuk pengambilan keputusan yang lebih baik, evaluasi sistem reward, serta memenuhi kebutuhan pelaporan dan pemantauan.

## 5. Tantangan dan Hambatan Implementasi

Implementasi sistem reward, dapat menghadapi beberapa tantangan dan hambatan yang perlu diatasi untuk mencapai kesuksesan. Berikut adalah beberapa cara untuk mengatasi tantangan dan hambatan implementasi sistem reward:

### a. Komunikasi yang Efektif

Penting untuk melakukan komunikasi yang jelas dan terbuka kepada semua pihak terkait, termasuk karyawan dan manajemen. Sampaikan tujuan, manfaat, dan proses implementasi sistem reward dengan jelas, sehingga semua pihak memiliki pemahaman yang sama dan dapat mendukung implementasi tersebut.

### b. Keterlibatan Karyawan

Melibatkan karyawan dalam proses implementasi sistem reward dapat membantu mengurangi resistensi dan meningkatkan adopsi. Ajak karyawan untuk memberikan masukan, pendapat, dan ide-ide terkait sistem reward. Libatkan mereka dalam pembuatan keputusan yang

mempengaruhi sistem reward agar mereka merasa memiliki peran dalam proses tersebut.

c. Pelatihan dan Pendidikan

Berikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan dan manajemen tentang konsep, prinsip, dan tujuan dari sistem reward yang akan diimplementasikan. Dengan pemahaman yang baik, mereka akan lebih siap dalam menghadapi perubahan dan dapat menggunakan sistem reward dengan efektif.

d. Pengukuran dan Evaluasi

Tetapkan metode pengukuran dan evaluasi yang objektif untuk mengukur efektivitas sistem reward. Dengan adanya data dan informasi yang akurat, dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari sistem reward yang sedang diimplementasikan. Lakukan evaluasi secara berkala dan berdasarkan hasil evaluasi, lakukan perbaikan atau penyesuaian jika diperlukan.

e. Fleksibilitas dan Penyesuaian

Fleksibilitas dalam sistem reward penting untuk memungkinkan penyesuaian dengan perubahan lingkungan organisasi atau kebutuhan karyawan. Perhatikan umpan balik dari karyawan dan manajemen, dan siap untuk melakukan perubahan jika diperlukan.

f. Pengakuan dan Apresiasi

Selain reward materiil, berikan pengakuan dan apresiasi kepada karyawan atas kontribusi dan kinerja yang baik. Hal ini dapat meningkatkan motivasi karyawan dan mendorong adopsi sistem reward yang diimplementasikan.

g. Monitoring dan Umpan Balik

Lakukan monitoring secara teratur terhadap implementasi sistem reward dan berikan umpan balik kepada karyawan dan manajemen. Hal ini membantu mengidentifikasi masalah atau hambatan yang muncul,

serta memberikan kesempatan untuk memperbaiki dan meningkatkan implementasi.

Mengatasi tantangan dan hambatan implementasi dengan langkah-langkah yang tepat, organisasi dapat mencapai keberhasilan dalam mengimplementasikan sistem reward dan meningkatkan kinerja serta motivasi karyawan. Sistem penghargaan unik yang mengenali perilaku positif dan efektif di tempat kerja dapat menjadi motivator yang kuat. Pemrogram hadiah penerima waralaba dapat disesuaikan agar sesuai dengan permintaan masing-masing penerima waralaba. Identifikasi kebutuhan tersembunyi sistem dan bantu kelompok untuk tumbuh dengan memenuhi tuntutan tersebut secara efisien. Perlu diingat bahwa kesuksesan franchisor jangka panjang dan sistem yang berkelanjutan, produktif, efisien, dan berkembang didorong oleh keuntungan franchise, bukan hanya pertumbuhan pendapatan. Skema penghargaan karyawan dan keterlibatan karyawan memiliki hubungan yang kuat dan menarik. Dan ketika manfaat ini dapat disampaikan atau dihasilkan dengan cara yang memberikan imbalan intrinsik di dalam diri karyawan, semakin kuat motivasinya. (McCoy, 2017)

## **E. Evaluasi dan Pengembangan Sistem Reward**

Evaluasi dan pengembangan sistem reward merupakan proses yang penting untuk memastikan keefektifan dan keterhubungan sistem reward dengan tujuan organisasi. Berikut beberapa langkah yang dapat diambil dalam evaluasi dan pengembangan sistem reward:

### **1. Pengukuran dan Analisis Efektivitas Sistem Reward**

Pengukuran dan analisis efektivitas sistem reward adalah langkah penting dalam memastikan bahwa sistem reward yang diterapkan berfungsi dengan baik dan mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa hal

yang perlu dipertimbangkan dalam pengukuran dan analisis efektivitas sistem reward:

a. Tentukan Tujuan Pengukuran

Identifikasi tujuan yang ingin dicapai melalui pengukuran efektivitas sistem reward. Apakah tujuan tersebut terkait dengan peningkatan kinerja, motivasi karyawan, retensi, atau kepuasan karyawan? Jelaskan dengan jelas dan terukur tujuan yang ingin dicapai.

b. Identifikasi Metrik dan Indikator

Pilih metrik atau indikator yang sesuai untuk mengukur efektivitas sistem reward. Misalnya, metrik dapat mencakup tingkat kepuasan karyawan, produktivitas, tingkat retensi, pencapaian target penjualan, atau performa tim. Pastikan metrik yang dipilih dapat diukur secara objektif.

c. Kumpulkan Data

Kumpulkan data yang diperlukan untuk mengukur indikator yang telah ditetapkan. Data dapat berasal dari berbagai sumber, seperti survei kepuasan karyawan, data kinerja, hasil penilaian karyawan, atau data kehadiran.

d. Analisis Data

Lakukan analisis data untuk melihat hubungan antara reward yang diberikan dengan indikator yang diukur. Identifikasi tren, pola, atau perbedaan yang signifikan dalam data yang dikumpulkan. Gunakan alat analisis yang sesuai, seperti statistik deskriptif, analisis regresi, atau teknik data mining.

e. Evaluasi Kesesuaian

Evaluasi apakah sistem reward telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bandingkan hasil analisis dengan tujuan awal dan evaluasi apakah ada perbedaan atau kesenjangan yang perlu diperbaiki. Identifikasi kelebihan dan kekurangan sistem reward yang ada.

f. Umpan Balik dan Perbaikan

Berikan umpan balik kepada tim manajemen atau pihak yang terkait mengenai hasil pengukuran dan analisis. Gunakan hasil analisis sebagai dasar untuk membuat perbaikan dan penyesuaian yang diperlukan dalam sistem reward. Pastikan perbaikan yang dilakukan sesuai dengan temuan analisis.

g. Evaluasi Berkelanjutan

Lakukan evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas sistem reward. Terus monitor dan analisis data secara teratur untuk melihat apakah perbaikan yang dilakukan memberikan dampak yang diinginkan. Lakukan penyesuaian jika diperlukan sesuai dengan perubahan situasi dan kebutuhan organisasi.

Peringkat efektivitas keseluruhan dari sistem manajemen kinerja dalam perusahaan biasa-biasa saja dan tentunya tidak setinggi yang seharusnya. Peningkatan kinerja organisasi yang bisa didapat jika organisasi membuat sistem manajemen kinerja mereka lebih efektif. (Lawler, 2012).

## **2. Identifikasi Kebutuhan Perubahan**

Mengidentifikasi kebutuhan perubahan adalah langkah awal yang penting dalam merancang dan mengimplementasikan perubahan yang efektif dalam organisasi. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diikuti untuk mengidentifikasi kebutuhan perubahan:

a. Evaluasi Situasi dan Konteks Organisasi

Tinjau situasi saat ini dan konteks organisasi secara menyeluruh. Pahami faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi. Pertimbangkan perubahan lingkungan bisnis, perubahan kebutuhan pelanggan, atau faktor-faktor lain yang mungkin memerlukan penyesuaian dalam organisasi.

- b. **Identifikasi Tantangan dan Hambatan**  
Identifikasi tantangan atau hambatan yang dihadapi organisasi saat ini. Tinjau masalah-masalah yang mungkin mempengaruhi kinerja, produktivitas, kepuasan karyawan, atau pencapaian tujuan organisasi. Identifikasi juga faktor-faktor yang dapat menghambat perubahan yang diinginkan.
- c. **Libatkan Pihak yang Terkait**  
Libatkan pihak yang terkait, seperti tim manajemen, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya. Keterlibatan pihak terkait, dapat diperoleh informasi yang lebih komprehensif tentang kebutuhan perubahan yang ada di organisasi. Lakukan wawancara, diskusi, atau survei untuk mengumpulkan masukan.
- d. **Analisis Gap**  
Lakukan analisis gap antara keadaan saat ini dan keadaan yang diinginkan. Identifikasi perbedaan antara apa yang ada sekarang dengan apa yang diharapkan. Fokus pada aspek-aspek yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- e. **Tetapkan Tujuan Perubahan**  
Tetapkan tujuan yang jelas dan terukur untuk perubahan yang diinginkan. Tujuan perubahan harus terkait dengan kebutuhan dan tantangan yang telah diidentifikasi sebelumnya. Pastikan tujuan tersebut dapat diukur sehingga kemajuan dan keberhasilan perubahan dapat dievaluasi.
- f. **Prioritaskan Perubahan**  
Prioritaskan perubahan yang perlu dilakukan berdasarkan urgensi, dampak, dan sumber daya yang tersedia. Identifikasi perubahan yang memiliki dampak signifikan terhadap kinerja atau pencapaian tujuan organisasi. Hal ini akan membantu terhadap pengalokasian sumber daya secara efektif untuk implementasi perubahan yang diperlukan.

- g. Rancang Rencana Perubahan  
Setelah mengidentifikasi kebutuhan perubahan, rancang rencana perubahan yang mencakup langkah-langkah yang harus diambil, sumber daya yang dibutuhkan, dan jadwal pelaksanaan. Sertakan juga strategi komunikasi dan pengelolaan perubahan untuk memastikan adopsi yang sukses oleh karyawan dan pemangku kepentingan lainnya.

### **3. Penerapan Perbaikan dan Perubahan yang Diperlukan**

Untuk menerapkan perbaikan dan perubahan yang diperlukan dalam organisasi, dapat mengikuti langkah-langkah berikut:

- a. Rencanakan dengan Matang  
Buat rencana yang terperinci untuk implementasi perbaikan dan perubahan yang diperlukan. Identifikasi langkah-langkah konkret yang perlu diambil, sumber daya yang diperlukan, dan jadwal pelaksanaannya. Pastikan rencana tersebut mencakup tujuan yang jelas, tanggung jawab yang ditetapkan, dan metode untuk memonitor kemajuan perubahan.
- b. Libatkan Pihak yang Terkait  
Melibatkan pihak yang terkait, termasuk tim manajemen, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya, dalam proses perubahan. Berikan pemahaman yang jelas tentang alasan perubahan dan manfaat yang diharapkan. Dengan melibatkan pihak terkait, dapat diperoleh dukungan dan partisipasi yang lebih besar dalam implementasi perubahan.
- c. Komunikasikan dengan Efektif  
Komunikasikan secara terbuka dan jelas mengenai perubahan yang akan dilakukan. Jelaskan alasan di balik perubahan, manfaatnya, dan bagaimana hal tersebut akan memengaruhi individu dan organisasi secara keseluruhan. Berikan kesempatan kepada karyawan



untuk bertanya, memberikan masukan, dan mengungkapkan kekhawatirannya.

d. Berikan Dukungan dan Pelatihan

Pastikan bahwa karyawan memiliki sumber daya dan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan. Berikan pelatihan yang relevan dan dukungan yang kontinyu untuk membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan tersebut. Bantu karyawan memahami peran dan tanggung jawab baru yang mungkin timbul akibat perubahan.

e. Implementasikan secara Bertahap

Implementasikan perubahan secara bertahap daripada secara mendadak. Mulailah dengan perubahan kecil dan terukur, lalu tingkatkan secara bertahap. Hal ini akan memudahkan adaptasi dan meminimalkan resistensi terhadap perubahan. Selama implementasi, terus monitor kemajuan dan pelajari dari pengalaman untuk melakukan perbaikan jika diperlukan.

f. Evaluasi dan Umpan Balik

Evaluasi hasil perubahan secara berkala dan berikan umpan balik kepada tim manajemen dan karyawan. Tinjau apakah perubahan telah mencapai tujuan yang ditetapkan dan apakah ada area yang perlu diperbaiki. Gunakan umpan balik untuk mengidentifikasi pelajaran yang dapat diterapkan di masa depan.

g. Tingkatkan Pengelolaan Perubahan

Terus tingkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan. Pelajari dari pengalaman, pelatihan, dan sumber daya lainnya yang tersedia untuk mengembangkan keahlian dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi perubahan. Ini akan membantu organisasi menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan di masa depan.

#### 4. Monitor dan Evaluasi Dampak Perubahan

Untuk memonitor dan mengevaluasi dampak perubahan, dapat mengikuti langkah-langkah berikut:

a. Tetapkan Tujuan Evaluasi

Tentukan tujuan yang ingin dicapai melalui evaluasi dampak perubahan. Misalnya, apakah tujuan tersebut terkait dengan peningkatan kinerja, efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, atau hasil lain yang diharapkan dari perubahan. Tujuan evaluasi harus jelas dan terukur.

b. Identifikasi Indikator Kinerja

Pilih indikator kinerja yang relevan untuk mengukur dampak perubahan. Indikator tersebut dapat mencakup metrik seperti peningkatan produktivitas, peningkatan kepuasan pelanggan, penurunan biaya, peningkatan kualitas, atau indikator lain yang relevan dengan tujuan perubahan. Pastikan indikator yang dipilih dapat diukur secara objektif.

c. Kumpulkan Data

Kumpulkan data yang diperlukan untuk mengukur indikator kinerja yang telah ditetapkan. Data tersebut dapat berupa data operasional, data finansial, data kepuasan pelanggan, atau data lain yang relevan. Pastikan data dikumpulkan secara konsisten dan akurat.

d. Analisis Data

Lakukan analisis data untuk melihat perubahan dalam indikator kinerja setelah perubahan diimplementasikan. Bandingkan data sebelum dan setelah perubahan untuk mengidentifikasi perubahan yang terjadi. Gunakan metode analisis yang sesuai, seperti analisis statistik atau teknik data mining, untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam tentang dampak perubahan.

e. Evaluasi Dampak

Evaluasi dampak perubahan berdasarkan hasil analisis data. Tinjau apakah perubahan telah mencapai tujuan yang ditetapkan dan apakah indikator kinerja telah

meningkat sesuai dengan harapan. Identifikasi keberhasilan perubahan serta area-area yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan.

f. Berikan Umpan Balik

Sampaikan hasil evaluasi dampak kepada tim manajemen dan pihak yang terkait. Berikan umpan balik yang jelas dan objektif tentang dampak perubahan. Diskusikan temuan evaluasi dengan mereka dan cari tahu tindakan yang perlu diambil berdasarkan hasil evaluasi.

g. Perbaiki dan Tingkatkan

Gunakan temuan evaluasi untuk melakukan perbaikan dan peningkatan di masa depan. Identifikasi pelajaran yang dapat diambil dari perubahan yang telah dilakukan dan gunakan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan di masa mendatang.

## **5. Fleksibilitas dan Keterhubungan dengan Perubahan Organisasi**

Untuk menjaga fleksibilitas dan keterhubungan dengan perubahan organisasi, dapat diikuti langkah-langkah berikut:

a. Terlibat dalam Pembelajaran Berkelanjutan

Aktif terlibat dalam pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan diri. Ikuti pelatihan, seminar, atau kursus yang relevan dengan perubahan dan perkembangan organisasi. Dengan memperluas pengetahuan dan keterampilan maka seseorang akan lebih siap untuk menghadapi perubahan yang terjadi dan beradaptasi dengan cepat.

b. Jadilah Proaktif dalam Menghadapi Perubahan

Jangan menunggu perubahan datang, tetapi jadilah proaktif dalam menghadapinya. Carilah informasi tentang tren industri, perkembangan teknologi, atau perubahan pasar yang dapat mempengaruhi organisasi .

Buatlah rencana tindakan untuk mengantisipasi perubahan tersebut dan menyesuaikan diri dengan cepat.

- c. **Tingkatkan Keterampilan Adaptabilitas**  
Kembangkan keterampilan adaptabilitas yang kuat. Bersikap terbuka terhadap perubahan, bersedia untuk belajar hal baru, dan dapat beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Fleksibilitas mental dan kemampuan untuk berpikir di luar kotak akan membantu seseorang menghadapi tantangan yang datang dengan perubahan organisasi.
- d. **Bangun Jaringan dan Kolaborasi**  
Bangun jaringan dan kolaborasi dengan orang-orang di dalam dan di luar organisasi. Jaringan yang kuat akan memberikan akses ke berbagai perspektif, sumber daya, dan peluang baru. Melalui kolaborasi, dapat diciptakan solusi yang inovatif dan beradaptasi dengan lebih baik terhadap perubahan yang terjadi.
- e. **Komunikasikan dengan Efektif**  
Komunikasikan secara terbuka dan jelas tentang perubahan yang terjadi. Sampaikan informasi yang relevan kepada tim dan pemangku kepentingan lainnya. Berikan penjelasan tentang alasan di balik perubahan, manfaat yang diharapkan, dan bagaimana hal tersebut akan mempengaruhi individu dan organisasi. Dengarkan juga masukan dan umpan balik dari orang lain untuk menjaga keterhubungan dan memperbaiki proses perubahan.
- f. **Tetapkan Prioritas dan Fokus**  
Dalam menghadapi perubahan, tetapkan prioritas yang jelas dan fokus pada tujuan yang telah ditetapkan. Lakukan pengelolaan waktu dan sumber daya yang efektif untuk memastikan bahwa perubahan yang paling penting dan kritis diberikan perhatian yang cukup. Hindari terjebak dalam rutinitas atau kebiasaan lama

yang mungkin menghambat kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan.

g. **Terima dan Belajar dari Kegagalan**

Terima bahwa perubahan tidak selalu berjalan mulus dan mungkin terjadi kegagalan di sepanjang jalan. Jadikan kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan meningkatkan diri. Evaluasi penyebab kegagalan, ambil pelajaran darinya, dan gunakan informasi tersebut untuk menginformasikan perubahan yang lebih baik di masa depan.

Pemberian reward selayaknya diberikan berdasarkan penilaian kinerja dari masing-masing karyawan. Sistem reward menjadi cara terbaik untuk mengatur karyawan sehingga perusahaan akan adil memperlakukan karyawannya. Karyawan akan dapat berlomba-lomba untuk meningkatkan kinerjanya agar menjadi karyawan yang berprestasi dan mendapatkan reward dari perusahaan (Wijaya, 2021).

## **F. Studi Kasus**

### **1. Kasus Implementasi Sistem Reward pada Organisasi A**

Dalam implementasi sistem reward pada suatu organisasi, ada beberapa kasus yang dapat dipertimbangkan. Berikut adalah contoh kasus implementasi sistem reward.

Kasus: Organisasi ini ingin meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan bisnis yang lebih ambisius. Mereka ingin mengimplementasikan sistem reward yang efektif untuk memotivasi karyawan dan mendorong pencapaian kinerja yang tinggi.

Langkah-langkah yang diambil dalam kasus ini:

a. **Analisis Kebutuhan**

Organisasi melakukan analisis kebutuhan untuk menentukan faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Selain itu juga

menganalisis tujuan organisasi dan nilai-nilai yang ingin ditekankan dalam sistem reward.

b. Merancang Struktur Reward

Organisasi merancang struktur reward yang jelas dan terkait dengan pencapaian kinerja. Organisasi mempertimbangkan komponen reward seperti bonus berdasarkan hasil, pengakuan karyawan bulanan, dan promosi berdasarkan prestasi.

c. Menyusun Kriteria Evaluasi

Organisasi menetapkan kriteria evaluasi kinerja yang objektif dan terukur, penggunaan metrik yang relevan dengan tujuan organisasi dan memastikan transparansi dalam proses evaluasi.

d. Mengkomunikasikan Sistem Reward

Organisasi mengkomunikasikan sistem reward kepada seluruh karyawan. Pemberian penjelasan secara detail komponen reward, kriteria evaluasi, dan manfaat yang dapat diperoleh oleh karyawan yang berkinerja tinggi.

e. Implementasi dan Monitoring

Organisasi mengimplementasikan sistem reward secara konsisten dan memantau hasilnya, dan memastikan bahwa reward diberikan sesuai dengan kriteria evaluasi dan melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas sistem reward.

f. Pengembangan dan Penyesuaian

Organisasi terus mengembangkan dan menyesuaikan sistem reward berdasarkan umpan balik dari karyawan dan hasil evaluasi. Melakukan perbaikan dan penyesuaian agar sistem reward tetap relevan dan efektif seiring perubahan kebutuhan organisasi.

Dalam kasus ini, organisasi fokus pada penggunaan reward yang terkait dengan pencapaian kinerja dan pengakuan atas prestasi, juga menjaga transparansi,

objektivitas, dan konsistensi dalam penerapan sistem reward. Selain itu, pengembangan dan penyesuaian sistem reward menjadi proses berkelanjutan untuk memastikan sistem tersebut terus mendukung motivasi dan kinerja karyawan. Penting untuk dicatat bahwa implementasi sistem reward harus disesuaikan dengan kebutuhan dan konteks organisasi tertentu. Setiap organisasi memiliki karakteristik unik, oleh karena itu langkah-langkah yang diambil dalam kasus implementasi dapat bervariasi tergantung pada situasi spesifik organisasi. Rendahnya kinerja karyawan yang ditandai dengan tingkat kualitas kerja menurun, ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan yang meningkat, penyelesaian pekerjaan juga tidak tepat waktu. Hal ini diakibatkan oleh minimnya pemberian reward dan sistem promosi jabatan yang kurang optimal. Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Jennifer, 2020)

## **2. Kasus Implementasi Sistem Reward pada Organisasi B**

Berikut adalah contoh kasus implementasi sistem reward pada Organisasi B:

Kasus: Organisasi B merupakan perusahaan teknologi yang ingin meningkatkan kinerja tim pengembangan produk, dan ingin mengimplementasikan sistem reward yang dapat mendorong kolaborasi, inovasi, dan pencapaian yang tinggi dalam menghasilkan produk berkualitas.

Langkah-langkah yang diambil dalam kasus ini:

- a. Identifikasi Kriteria Kinerja: Organisasi B mengidentifikasi kriteria kinerja yang penting dalam pengembangan produk, seperti kecepatan pengiriman, kualitas kode, inovasi, dan kolaborasi tim. Selanjutnya menyusun indikator kinerja yang terukur dan terkait dengan tujuan bisnis.

- b. Merancang Sistem Reward Tim: Organisasi B merancang sistem reward yang berfokus pada pencapaian tim. Mempertimbangkan reward berbasis tim, seperti bonus tim yang diberikan ketika produk berhasil diluncurkan tepat waktu, atau perjalanan tim untuk merayakan pencapaian tertentu.
- c. Pengakuan dan Apresiasi: Organisasi B juga menerapkan komponen pengakuan dan apresiasi dalam sistem reward. Memberikan penghargaan individu dan tim yang berkinerja tinggi melalui penghargaan bulanan dan tahunan, serta pengakuan publik dalam pertemuan tim atau melalui platform internal.
- d. Peluang Pengembangan: Organisasi B menyediakan peluang pengembangan untuk karyawan dalam bentuk pelatihan teknis, partisipasi dalam konferensi industri, atau program mentoring. Memberikan reward tambahan kepada karyawan yang berpartisipasi aktif dalam program pengembangan ini.
- e. Menerapkan Pengukuran dan Evaluasi: Organisasi B mengimplementasikan pengukuran kinerja secara rutin dan melakukan evaluasi berkala terhadap sistem reward. Memantau indikator kinerja yang telah ditentukan, menganalisis dampak sistem reward terhadap kinerja tim, dan melakukan perbaikan jika diperlukan.
- f. Kultur dan Nilai Organisasi: Organisasi B memastikan bahwa sistem reward yang di terapkan sejalan dengan kultur dan nilai-nilai perusahaan. Mendorong kolaborasi, inovasi, dan nilai-nilai seperti kejujuran dan kerja tim melalui reward yang diberikan.

Dalam kasus ini, Organisasi B berfokus pada reward tim dan pengembangan karyawan. Dengan menggunakan sistem reward sebagai alat untuk mendorong kolaborasi tim, inovasi, dan kualitas produk. Melalui pengukuran kinerja yang jelas dan evaluasi sistem reward secara berkala,



Organisasi B dapat memastikan bahwa sistem reward efektif dalam mencapai tujuan bisnis dan meningkatkan kinerja tim. Setiap organisasi memiliki kebutuhan dan konteks yang unik, oleh karena itu langkah-langkah yang diambil dalam kasus implementasi dapat berbeda tergantung pada situasi spesifik Organisasi B. Motivasi karyawan adalah isu yang sangat penting yang mempengaruhi setiap organisasi bisnis di lingkungan yang kompetitif saat ini. Untuk memberikan pelayanan prima bagi pelanggannya dan untuk mendorong perkembangan pariwisata di kawasan hotel bintang satu dan dua sebagai tempat vital harus mempertimbangkan masalah motivasi untuk memuaskan karyawannya dan meraih kesuksesan. Sebagaimana yang diketahui bahwa, mengelola sumber daya manusia dan memotivasinya secara setara itu sulit karena memiliki entitas yang heterogen. Meskipun terlalu sulit untuk memotivasi semua karyawan secara setara harus ada rencana atau kebijakan strategis untuk hal ini. Karena reward adalah salah satu alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan tingkat motivasi karyawan, temuan penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara sistem reward dengan motivasi kerja karyawan. Promosi, pengakuan, tunjangan, konten kerja, dan kondisi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan tetapi pembayaran berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Kassahun, 2019).

## **G. Kesimpulan**

Efektivitas sistem reward adalah kemampuan suatu sistem reward untuk mencapai tujuan organisasi dengan memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja. Berikut adalah simpulan tentang efektivitas reward dalam peningkatan kinerja:

### **1. Pengenalan Sistem Reward**

Sistem reward adalah kombinasi dari elemen-elemen seperti pengakuan, penghargaan finansial, promosi, dan pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan

sebagai imbalan atas kinerja mereka. Tujuan utama dari sistem reward adalah mendorong motivasi, keterlibatan, dan kinerja yang tinggi.

## 2. Faktor-Faktor Efektivitas

Beberapa faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas sistem reward termasuk kesesuaian antara reward dengan tujuan organisasi, keadilan dalam proses penghargaan, transparansi dan komunikasi yang baik, serta kesesuaian reward dengan kebutuhan dan preferensi karyawan.

## 3. Meningkatkan Motivasi Karyawan

Sistem reward yang efektif dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan pengakuan atas prestasi mereka, memberikan insentif finansial yang memadai, dan menyediakan peluang pengembangan karir. Hal ini mendorong karyawan untuk memberikan usaha terbaik dan mencapai target kinerja yang ditetapkan.

## 4. Peningkatan Kinerja

Sistem reward yang tepat dapat meningkatkan kinerja individu maupun tim. Melalui pengakuan dan penghargaan yang tepat, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerja mereka. Insentif finansial juga dapat memberikan dorongan tambahan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

## 5. Retensi dan Pemeliharaan Karyawan

Sistem reward yang efektif dapat membantu organisasi dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas. Dengan memberikan reward yang sesuai dan adil, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan, sehingga mengurangi tingkat perputaran karyawan.

## 6. Pengaruh Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang mendukung penghargaan dan pengakuan memainkan peran penting dalam efektivitas sistem reward. Organisasi perlu memastikan bahwa nilai-nilai reward yang diimplementasikan konsisten dengan nilai-nilai budaya organisasi, dan bahwa sistem reward mendukung kolaborasi, inovasi, dan kinerja yang berkelanjutan.

## 7. Evaluasi dan Perbaikan

Penting untuk terus melakukan evaluasi terhadap sistem reward yang ada dan melakukan perbaikan berkelanjutan. Evaluasi dapat dilakukan melalui pengumpulan data, umpan balik dari karyawan, dan analisis dampak reward terhadap kinerja. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk melakukan perbaikan dan penyesuaian agar sistem reward tetap relevan dan efektif.

Pemahaman yang baik tentang efektivitas sistem reward dapat membantu organisasi merancang dan mengelola sistem reward yang dapat memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja, dan mencapai tujuan organisasi (Armstrong and Armstrong, 2010).

# BAB 16

## MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

### A. Pendahuluan

Kedinamisan manusia tidak terlepas dari banyaknya kebutuhan dalam hidupnya, akan tetapi manusia memiliki keterbatasan kemampuan untuk memenuhi kebutuhannya, sehingga bercermin dalam sifat manusia yang sosial, maka guna saling memenuhi akan kebutuhan tersebut, maka manusia akan membentuk suatu kelompok atau bersama manusia yang lain bersatu untuk mencapai tujuan bersama dengan cara berorganisasi (Damanik et al., 2023). Organisasi dapat digambarkan sebagai sekelompok orang yang bekerja sama secara kooperatif untuk mencapai tujuan abadi organisasi, dan melalui itu, mencapai tujuan individu mereka. Perubahan dapat dengan mudah didefinisikan sebagai transisi ke situasi atau keadaan yang baru atau berbeda.

Globalisasi, teknologi baru, pergeseran budaya adalah beberapa faktor yang berkontribusi terhadap lingkungan yang bergerak cepat di mana organisasi mengembangkan aktivitasnya. Akibatnya, organisasi harus lebih cepat beradaptasi. Terlepas dari sumbernya, kapan pun kebutuhan akan perubahan terlihat jelas, manajemen harus befokus pada bagaimana solusi untuk menghadapi berbagai perubahan yang ada. Dilema yang dihadapi organisasi dalam mengelola perubahan adalah apakah akan mengubah tujuan dan strategi organisasi, atau teknologi, atau sumber daya manusia, atau struktur organisasi, atau lingkungan bisnis (Olajide OT, 2014).

## **B. Manajemen Perubahan**

Manajemen perubahan adalah suatu proses sistematis yang melibatkan penerapan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang-orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut (Nurwahyuni & Mas'ud, 2020). Manajemen Perubahan merupakan strategi yang diterapkan oleh seorang manajer dalam organisasi untuk memperbaiki kesalahan dan mempertahankan eksistensi organisasi, sehingga proses manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan monitoring dapat berjalan secara efektif dan efisien, dan mengarah ke kemajuan sesuai dengan perkembangan zaman.

Manajemen Perubahan berarti merencanakan, memulai, mewujudkan, mengendalikan, dan menstabilkan proses perubahan baik di tingkat perusahaan maupun pribadi dengan menangani hambatan secara hati-hati (Singh et al., 2012). Manajemen perubahan juga telah didefinisikan sebagai manajemen yang efektif dari perubahan bisnis sedemikian rupa sehingga para pemimpin eksekutif, manajer, dan pemberi kerja garis depan bekerja bersama untuk berhasil menerapkan proses, teknologi, atau perubahan organisasi yang diperlukan (Morgan & Long, 2020). Manajemen perubahan adalah alat transisi individu, kelompok, dan organisasi dari keadaan yang ada ke keadaan masa depan yang diperlukan. Dengan demikian, mengelola proses perubahan sama pentingnya dengan perubahan itu sendiri (Nwabali, 2022).

Strategi manajemen perubahan sangat penting karena organisasi menghadapi perubahan dalam berbagai hal seperti misi, restrukturisasi operasi, PHK, teknologi baru, merger, penyesuaian dan manajemen baru untuk mengatasi resistensi individu, menciptakan kesiapan, komitmen dan mengubah pola pikir dan sikap penerima perubahan (Astuti, 2014). Kotter dan Schlesinger merekomendasikan tiga langkah yang harus diikuti oleh seorang manajer dalam mengimplementasikan perubahan diantaranya:

### 1. Menganalisis Faktor Situasional

Manajer harus mencoba memberikan jawaban atas pertanyaan seperti, berapa banyak dan resistensi seperti apa yang bisa diantisipasi? Apa posisi manajer relatif terhadap para penentang—dalam hal kekuatannya dan tingkat kepercayaan antara dia dan para penentang; apakah dia memiliki kekuatan organisasi yang lebih sedikit daripada mereka yang mungkin menolak perubahan. Siapa yang memiliki informasi paling akurat tentang perubahan apa yang dibutuhkan? Apakah manajer mengantisipasi membutuhkan informasi dan komitmen dari orang lain untuk membantu merancang

### 2. Tentukan Kecepatan Perubahan yang Optimal

Manajer harus menggunakan analisis faktor situasionalnya untuk memutuskan seberapa cepat atau lambat perubahan harus diterapkan.

### 3. Manajemen perubahan organisasi adalah proses terstruktur untuk memperkenalkan perubahan ke seluruh organisasi bisnis dengan menangani kebutuhan individu dari semua yang terkena dampak perubahan.

## C. Pentingnya Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan mempersiapkan organisasi untuk mengelola dampak transisi dari bagaimana melakukan sesuatu saat ini dan masa yang akan datang, serta melakukan upaya khusus untuk memperkuat dan memulai perubahan ke dalam pekerjaan sehari-hari dan kehidupan organisasi.

## D. Langkah-Langkah Proses Manajemen Perubahan

Organisasi harus secara sistematis mempersiapkan dan menerapkan perubahan besar organisasi. John Kotter, Sekolah Bisnis Harvard Profesor mengembangkan pendekatan yang terkenal dan diadopsi secara luas untuk mengelola perubahan organisasi. Pendekatan ini diperbarui di Buku Kotter, Melibatkan delapan tahapan berikut:

### 1. Ciptakan Rasa Urgensi

Upaya transformasi yang berhasil biasanya dimulai ketika para pemimpin memeriksa pasar untuk perubahan itu dapat menyebabkan realitas persaingan baru bagi organisasi. Perubahan ini dapat berasal dari pergeseran demografis, tren sosial, teknologi baru perubahan pasar atau pesaing, atau peraturan pemerintah yang baru. Para pemimpin harus menjelaskan bahwa potensi kritis atau peluang besar sudah dekat dan mereka harus mendorong diskusi yang jujur di seluruh organisasi. Menciptakan kesadaran bahwa status quo tidak lagi dapat diterima sangat penting untuk meningkatkan kerjasama.

### 2. Bangun Koalisi Pemandu.

Saat karyawan merasakan urgensi, pemimpin harus membentuk kelompok dengan kekuatan yang cukup untuk memimpin perubahan. Anggota membutuhkan kewenangan yang substansial berdasarkan jabatan, keahlian, kredibilitas dan kepemimpinan, serta keterampilan manajemen yang efektif dan kemampuan kepemimpinan yang terbukti. Koalisi ini harus berdasarkan kepercayaan dan menetapkan sasaran bersama. Banyak koalisi pemandu yang membangun kepercayaan melalui pertemuan di luar lokasi, aktivitas bersama dan percakapan.

### 3. Bentuk Visi dan Inisiatif Strategis

Pemimpin harus menyusun visi yang jelas untuk masa depan, memotivasi orang untuk mengambil tindakan yang tepat dan mengkoordinasikan tindakan mereka. Visi yang efektif adalah yang dapat dibayangkan, diinginkan, layak, berfokus, fleksibel dan menular. Menurut Kotter, menciptakan visi yang efektif membutuhkan waktu dan dapat menjadi proses yang menantang, sekaligus memberikan arah yang jelas untuk masa depan.

#### 4. Membentuk Tim yang Solid.

Setelah pemimpin mengembangkan visi, para anggotanya harus menyediakan komunikasi ekstensif tentang bagaimana perubahan akan meningkatkan bisnis dan bagaimana perbaikan tersebut akan bermanfaat bagi karyawan. Kunci unsur-unsur dalam komunikasi yang efektif meliputi kesederhanaan, penggunaan contoh, banyak forum, pengulangan, penjelasan dan komunikasi dua arah. Pemimpin harus membuat model perilaku yang diharapkan dari karyawan.

#### 5. Menghilangkan Hambatan

Untuk memberdayakan karyawan agar mendukung perubahan dan bertindak sesuai visi, pemimpin perubahan harus melakukan identifikasi dan menghilangkan hambatan, empat kategori hambatan penting adalah:

- a. Struktur formal yang mempersulit karyawan untuk bertindak
- b. Kurangnya keterampilan yang dibutuhkan
- c. Personalia atau system informasi
- d. Supervisor yang mencegah tindakan menuju visi baru

#### 6. Hasilkan Kemenangan Jangka Pendek

Perubahan yang sukses dan bertahan lama membutuhkan waktu yang dapat mengecilkan hati karyawan di semua tingkatan organisasi. Untuk menjaga urgensi, pemimpin harus menciptakan kondisi yang mendukung keberhasilan awal dan peningkatan yang terlihat. Kuncinya adalah secara aktif mencari peluang untuk mencetak prestasi awal dan mengenali serta memberi penghargaan kepada mereka yang berprestasi. Kemenangan jangka pendek yang baik memiliki hasil yang jelas, terlihat oleh banyak orang dan terkait dengan jelas upaya perubahan.



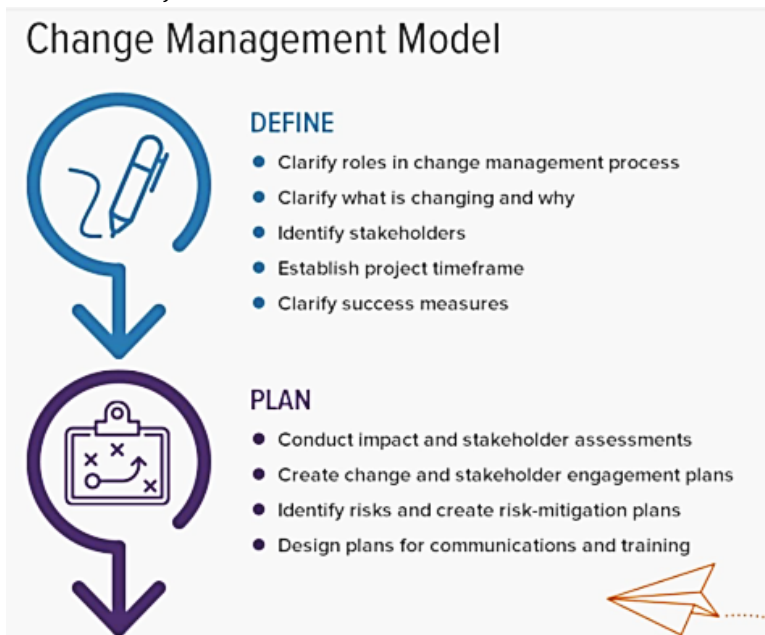
## 7. Pertahankan Percepatan.

Penting untuk menggunakan kesuksesan awal sebagai landasan untuk tantangan tantangan yang lebih besar, untuk merevisi system, struktur dan kebijakan yang tidak sesuai dengan visi perubahan, SDM dapat mengkonsolidasikan keuntungan dengan merekrut, mempromosikan dan mengembangkan karyawan yang dapat mengimplementasikan visi transformasi. Selain itu, proses perubahan dapat dihidupkan Kembali dengan tema proyek baru dari agen perubahan.

## 8. Perubahan Institusi

Tahap terakhir dalam model Kotter untuk perubahan yang sukses adalah menghubungkan perubahan ke dua komponen kunci budaya perusahaan, yaitu perilaku kelompok dan nilai yang disepakati bersama.

## E. Model Manajemen Perubahan





**Gambar 16. 1. Model Manajemen Perubahan**

Model lain untuk perubahan organisasi mencakup proses manajemen perubahan terdiri dari empat fase:

1. Penetapan, menyelaraskan ekspektasi terkait ruang lingkup perubahan serta waktu dan dampak bisnis
2. Perencanaan, pahami bagaimana perubahan akan berdampak pada pemangku kepentingan dan merancang strategi untuk membantu mereka menjalankannya.
3. Implementasi, melibatkan para pemimpin dan rekan untuk melaksanakan perubahan
4. Mempertahankan, para pemimpin dan karyawan bekerja sama untuk mengadopsi dan mendorong perubahan yang bertahan lama.

#### **F. Resistensi Terhadap Perubahan**

Perubahan organisasi umumnya dapat dimulai oleh manajer atau dipaksakan oleh perubahan khusus dalam kebijakan dan prosedur atau muncul melalui tekanan eksternal; perubahan organisasi adalah upaya manajemen untuk membuat anggota organisasi berpikir, berperilaku dan melakukan secara berbeda (Bukusi & Bukusi, 2023).

Resistensi terhadap perubahan baik kecil maupun besar merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan penerapan setiap perubahan organisasi, termasuk inovasi teknologi baru, kebijakan baru, dan struktur organisasi baru (Alvau, 2022). Temuan penelitian telah mengungkapkan bahwa perubahan dan inovasi gagal bukan karena strategi atau tujuan baru tidak sesuai, melainkan karena organisasi tidak dapat menerapkannya dengan sukses.

### **1. Resistensi Karyawan**

Perubahan yang sukses dimulai dari individu, dan kegagalan sering terjadi karena sifat manusia dan keengganan untuk berubah. Ada enam kondisi kesiapan perubahan: penolakan, keraguan, netralitas, eksperimen dan komitmen. Organisasi akan memulai transformasi harus mengevaluasi kesiapan tenaga kerja dengan instrument penilaian dan evaluasi diri pemimpin untuk mengidentifikasi bidang-bidang di mana pekerjaan paling banyak dibutuhkan.

Pemimpin harus memiliki strategi yang solid untuk menghadapi resistensi perubahan. Beberapa Tindakan untuk membangun kesiapan perubahan karyawan antara lain:

- a. Mengembangkan dan memperkuat sponsor untuk pekerjaan yang berfokus pada orang. Dengan tidak adanya sponsor yang terlihat, para pemimpin harus membangun aliansi, memenuhi kebutuhan bisnis dan mempromosikan kemenangan.
- b. Mengembangkan alat dan informasi untuk penyelia dan manajer garis depan. Organisasi harus melibatkan mereka lebih awal-melatih mereka mempersiapkan mereka dan berkomunikasi dengan baik.
- c. Melatih karyawan untuk membantu mereka beradaptasi dan berkembang selama perubahan
- d. Menghargai perilaku dan hasil yang diinginkan dengan imbalan nyata dan tidak berwujud
- e. Mengandalkan wawasan dari mereka yang ada di lapangan dan para ahli materi pelajaran.

## 2. Hambatan Lain

Resistensi karyawan dan gangguan komunikasi bukanlah satu-satunya hambatan yang menghalangi keberhasilan upaya perubahan. Hambatan umum lainnya yaitu:

- a. Kurangnya pengetahuan dan pelatihan dalam menghadapi perubahan
- b. Pergantian staf selama masa transisi
- c. Biaya perubahan yang berlebihan
- d. Timeline implementasi perubahan yang tidak realistis
- e. Kurangnya partisipasi karyawan dalam mengikuti pelatihan
- f. Kerusakan perangkat lunak/perangkat keras
- g. Kemerostotan di pasar atau ekonomi.

Pakar manajemen perubahan telah menyarankan bahwa inisiatif perubahan yang tidak berhasil seringkali ditandai dengan hal-hal berikut:

- a. Terlalu *top-down*. Eksekutif menghubungkan visi mereka tentang apa hasil akhir dari inisiatif perubahan seharusnya, tetapi tidak memberikan arah atau komunikasi tentang bagaimana manajer harus membuat perubahan terjadi.
- b. Terlalu “gambaran besar”. Pemimpin organisasi visi perubahan tetapi tidak tahu bagaimana perubahan itu akan mempengaruhi organisasi individu yang bekerja di sana.
- c. Terlalu linier. Manajer mengerjakan rencana proyek dari awal sampai akhir tanpa membuat penyesuaian yang diperlukan.
- d. Terlalu picik. Sebagian besar organisasi tidak mencari bantuan dari luar dengan inisiatif perubahan. Tetapi bisnis mungkin memerlukan tujuan masukan eksternal atau bantuan untuk mencapai perubahan besar.

## G. Mengimplementasi Perubahan

Mengimplementasikan perubahan dapat dilakukan dengan cara:

### 1. Menganalisis Faktor Situasional

Manajer perlu mengantisipasi kebutuhan informasi dan komitmen dari orang lain untuk membantu mereka.

### 2. Tentukan Kecepatan Perubahan yang Optimal

Manajer harus menggunakan analisis faktor situasionalnya untuk memutuskan seberapa cepat atau lambat perubahan harus diterapkan.

### 3. Pertimbangkan Metode untuk Mengelola Resistensi

Penelitian menunjukkan bahwa bagi mereka yang menerapkan program perubahan, ada tiga keterampilan yang saling terkait (Burtonshaw, 2008). Ini termasuk keterampilan mengubah, keterampilan mental, dan keterampilan empati dan pemahaman perasaan. Keterampilan bertransformasi merupakan kondisi dimana manajer harus mampu menciptakan lingkungan pengambilan risiko yang mendukung, memiliki kesadaran diri dan kepercayaan diri. Manajer perlu memiliki kemampuan untuk berbagi manfaat yang akan dibawa oleh perubahan dan perjalanan yang diperlukan untuk melakukannya melalui teknik visualisasi. Keterampilan mental menuntut manajer untuk berpikir secara holistik dan membantu orang lain untuk melihat gambaran besarnya. Ini memungkinkan manajer untuk bekerja dengan aturan praktis berdasarkan pembelajaran tindakan. Keterampilan empati dan pemahaman perasaan disaksikan melalui penggunaan simbol, analogi dan metafora untuk berhubungan dengan proses perubahan dan membutuhkan kemampuan untuk mentolerir stres dan menolak menghadapi setiap masalah. Keterampilan ini menuntut penggunaan teknik otak kiri dan kanan.

Burtonshaw, & Salameh (2007) dalam (Arifin, 2017) mengidentifikasi lima strategi untuk mengimplementasikan perubahan. Mereka adalah strategi direktif, strategi ahli, dan strategi negosiasi, strategi edukatif, strategi partisipatif.

1. Dalam strategi direktif, manajemen dapat menggunakan wewenangnya untuk memaksakan perubahan yang diperlukan dan dapat melaksanakannya dengan cepat. Namun, kelemahan dari pendekatan ini adalah kemungkinan untuk meningkatkan penolakan oleh mereka yang terlibat atau bahkan merusak keberhasilan implementasi perubahan secara keseluruhan.
2. Strategi ahli biasanya diterapkan ketika masalah teknis membutuhkan penyelesaian, seperti pengenalan sistem TI baru, dan karena itu lebih cocok untuk perubahan teknis atau operasional yang lebih kecil daripada persyaratan perubahan budaya yang lebih luas. Juga tepat bahwa memperkenalkan perubahan teknis tidak mudah untuk konsultasi yang lebih luas karena pengetahuan tentang nuansa teknis mungkin hanya dimiliki oleh sejumlah kecil individu.
3. Strategi negosiasi menurut Burtonshaw dan Salameh, melibatkan kesediaan untuk bernegosiasi dengan individu dan tim yang terpengaruh oleh perubahan dan menerima bahwa penyesuaian dan konsesi mungkin harus dibuat. Memilih pendekatan ini tidak menghilangkan tanggung jawab manajemen untuk arah dan inisiasi perubahan tetapi mengakui bahwa mereka yang terkena dampak memiliki hak untuk mendapatkan masukan dalam perubahan yang diusulkan, atau bahwa mereka memiliki kekuatan untuk menolaknya jika mereka tidak mendukung. Keuntungan memilih pendekatan ini adalah bahwa resistensi terhadap perubahan yang diusulkan kemungkinan akan berkurang. Namun, negosiasi tersebut akan menambah keseluruhan program dan waktu pra-implementasi dapat memakan waktu lebih lama. Mengubah praktik kerja dengan

imbalan kenaikan gaji dan/atau tunjangan lainnya adalah contoh klasik dari strategi negosiasi.

4. Strategi edukatif melibatkan perubahan nilai dan keyakinan orang sehingga mereka mendukung perubahan dan berkomitmen pada seperangkat nilai organisasi bersama. Memenangkan hati dan pikiran menurut Burtonshaw dan Salameh, merupakan proses kompleks yang melibatkan campuran kegiatan seperti komunikasi, persuasi, pendidikan, pelatihan dan seleksi. Keuntungan dari pendekatan semacam itu, jika berhasil, adalah orang akan memiliki komitmen positif terhadap perubahan. Secara umum, pendekatan ini biasanya memakan waktu lebih lama dan membutuhkan lebih banyak sumber daya daripada tiga strategi sebelumnya yang dijelaskan di atas.
5. Strategi partisipatif memiliki sejumlah keunggulan seperti, perubahan lebih mungkin diterima secara luas dibandingkan strategi lainnya; itu mempromosikan keterlibatan aktif orang dan cenderung meningkatkan komitmen mereka, dan antusiasme untuk, proses perubahan. Selain itu, akan ada peluang bagi manajer dan karyawan untuk belajar dari pengalaman dan keterampilan dari partisipasi yang luas ini. Meskipun hal ini memiliki sejumlah keuntungan karena adanya partisipasi staf, perubahan yang teridentifikasi cenderung memakan waktu lebih lama dan membutuhkan sumber daya tambahan untuk mendukung perubahan tersebut.

### **Mengelola Berbagai Jenis Perubahan Besar Organisasi**

Perubahan organisasi berfokus pada pembuatan system dan prosedur baru; memperkenalkan teknologi baru; atau menambah, menghilangkan atau rebranding produk dari layanan. Transformasi lainnya berasal dari penunjukan pemimpin atau mayor baru perubahan staf. perubahan lain yang terjadi seperti perampingan atau PHK, kebangkrutan, merger dan akuisisi, atau penutupan bisnis operasi, mempengaruhi unit

bisnis atau seluruh organisasi. Beberapa perubahan bersifat internal pada fungsi SDM.

Selain kerangka kerja umum untuk mengelola perubahan, pemimpin perubahan dan professional SDM juga harus mengetahuinya pertimbangan yang berkaitan dengan jenis perubahan tertentu yang dibuat.

## **H. Kesimpulan**

Perubahan adalah keniscayaan yang akan dihadapi oleh semua organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi cepatnya perubahan antara lain globalisasi, teknologi baru, pergeseran budaya dan gaya hidup. Organisasi dituntut untuk lebih cepat beradaptasi dan harus bafokus pada solusi untuk menghadapi berbagai perubahan yang ada. Keputusan yang dihadapi organisasi dalam mengelola perubahan adalah apakah akan mengubah tujuan dan strategi organisasi, atau teknologi, atau sumber daya manusia, atau struktur organisasinya.

Manajemen perubahan mempersiapkan organisasi untuk mengelola dampak transisi dari bagaimana melakukan sesuatu saat ini dan masa yang akan datang, serta melakukan upaya khusus untuk memperkuat dan memulai perubahan ke dalam pekerjaan sehari-hari dan kehidupan organisasi. Organisasi harus secara sistematis mempersiapkan dan menerapkan perubahan besar dengan menerapkan langkah langkah implementasi serta menyiapkan strategi untuk mencegah resistensi.

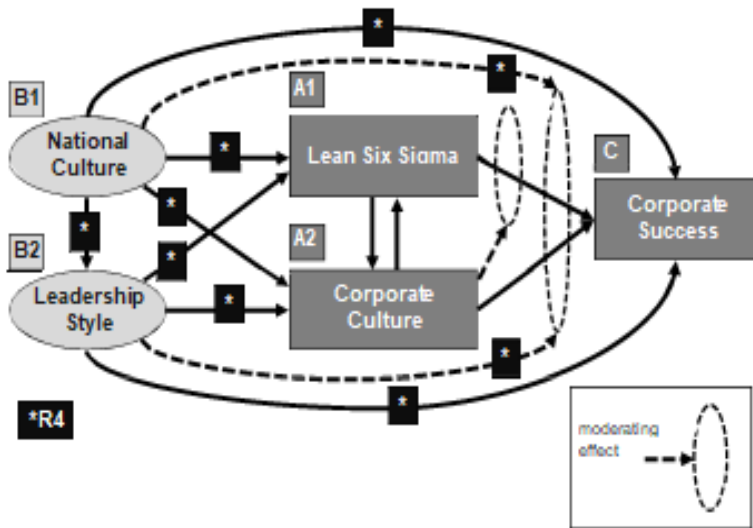


# BAB 17

## IMPLEMENTASI TATA NILAI ORGANISASI DALAM KONSEP MANAJEMEN

### A. Pendahuluan

Setiap organisasi memiliki karakter berbeda tergantung dari perilaku yang diperlihatkan oleh para pengelolanya dalam melayani pelanggan, sehingga para pelanggan dalam melakukan pembelian atas produk barang dan jasa akan merasakan layanan yang berbeda pula, (Kim et al., 2021). Banyak perusahaan yang memberikan layanan dari penjualan sampai purna jual sangat memperhatikan, hal ini mengingatkan para pengelola perusahaan diarahkan untuk memberikan layanan yang utama, sehingga mampu mempengaruhi keputusan konsumen dalam membeli produk perusahaan (Abduruhim, 2021d).



**Gambar 17. 1. Budaya Perusahaan**

Sumber: (von Gelblich, 2014)

Budaya perusahaan sangat strategis untuk menetapkan strategi perusahaan dalam memenangkan persaingan sebagaimana pada gambar 17.1. Namun tidak sedikit juga perusahaan mengabaikan atas layanan kepada pelanggannya (Kim & Wang, 2019), mengutamakan optimalisasi keuntungan dalam menyelenggarakan kegiatan operasional perusahaan tersebut, sehingga perusahaan yang menganut strategi model ini, hanya bertahan jangka pendek, selanjutnya mengalami masa-masa yang sulit, mengingat para konsumen sudah terlanjur mencap perusahaan yang tidak kredibel, dan meskipun dilakukan promosi besar-besaran para konsumen akan melakukan perhitungan untuk merealisasikan pembeliannya, sebab taruma pengalaman yang buruk akan terulang kembali (Abdurohim & Purwoko, 2022a).

Menetapkan kebijakan dalam menerapkan tata nilai yang dilakukan oleh para pegawai sangatlah besar berdampak pada keberlangsungan perusahaan (Allal-Chérif et al., 2023), sebab semua layanan dilakukan dengan standar melalui indikator yang telah dibuat terlebih dahulu, sehingga para manajer akan

dengan cepat memberikan penilaian jika terjadi layanan yang kurang memuaskan baik dalam sikap, tutur kata, maupun gaya yang diperlihatkan kepada konsumen ketika melayani maupun penanganan atas komplain setelah masa penggunaan yang dilakukan. Banyak perusahaan yang tidak menyadari untuk menerapkan tata nilai secara total untuk melayani para pengguna, sehingga terjadi kesinambungan antara hasrat konsumen untuk melakukan pembelian secara berulang berdampak pada keberlanjutan bisnis di masa yang akan datang. Perusahaan tidak akan mampu berkembang, jika perusahaan tersebut tidak berorientasi pada penerapan tata nilai yang sesuai dengan prinsip-prinsip umum sebagaimana diterapkan pada perusahaan-perusahaan besar dan telah melalui perjalanan operasional yang panjang, seluruhnya dapat ditaklukan dan dipergunakan dalam meraih target sebagaimana ditetapkan (Effendi et al., 2021).

Tata nilai yang diterapkan oleh insan organisasi sangatlah penting dan harus dipergunakan sebagai pedoman dalam setiap aktivitas yang dilakukan dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab yang melekat pada jabatan (Abdurohim & Purwoko, 2022b). Setiap pegawai memiliki ruang lingkup berbeda dalam keterlibatannya pada aktivitas perusahaan, tergantung dari kedudukan yang dimilikinya serta jenis organisasi yang berlaku dalam perusahaan tersebut, sehingga masing-masing personil akan mampu mengukur dan menerapkan tata nilai yang telah diberlakukannya, serta menjaga tata nilai yang dilakukan sesuai dengan koridor yang diberlakukan oleh perusahaan, sehingga antara implementasi dengan pedoman memiliki sinergitas mampu berpengaruh langsung terhadap perkembangan usaha yang dijalankannya (Sari et al., 2021).

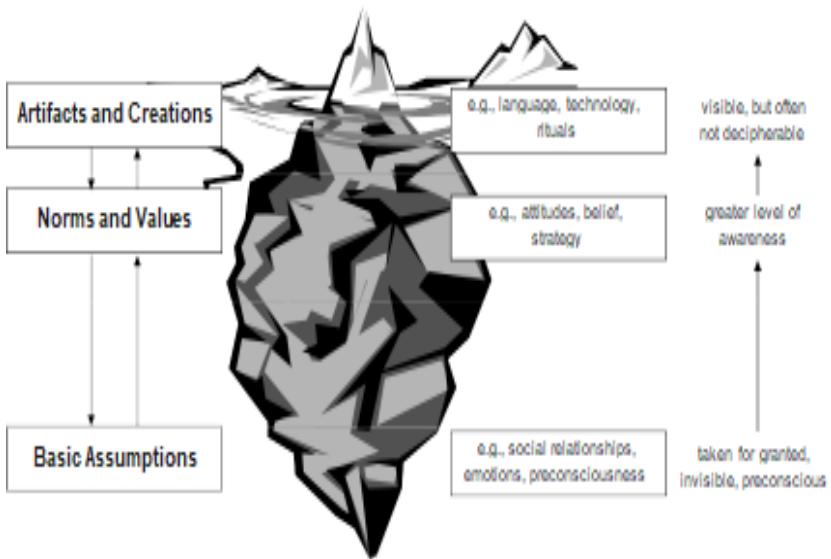
Salah satu untuk menjamin terselenggaranya tata nilai dalam organisasi yaitu adanya kejelasan pada struktur organisasi yang digunakan oleh perusahaan maupun pemerintahan, sebab melalui organisasi ini masing-masing individu diatur pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh masing-masing Sumber Daya Manusia guna melaksanakan kegiatan

sebagaimana tertuang pada *Job Description* (Rokhayati Rosa et al., 2019) (Sudrajat, 2021), dengan melakukan pembagian tingkatan atau pengaturan atas pekerjaan masing-masing, kompetensi memadai untuk menduduki jabatan tersebut sehingga diberikan wewenang, tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda sesuai dengan tujuan dari unit tersebut pada struktur organisasi, sehingga visi dan misi perusahaan dapat terpenuhi. Berdasarkan struktur organisasi yang dimiliki perusahaan maupun pemerintahan dapat melaksanakan kegiatannya secara tertib dan teratur untuk mencapai visi dan misi (Hanafi et al., 2018).

Budaya perusahaan yang diterapkan, juga upaya yang dilakukan oleh para pemimpin perusahaan untuk menggalang kebersamaan serta etos kerja para insan perusahaan dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari, sehingga para pemimpin hanya menggerakkan motivasi, keinginan serta hasrat bekerja hanya pada satu perusahaan atau organisasi, (Rombach et al., 2022). Tidak sedikit perusahaan mengabaikan keberadaan budaya perusahaan, budaya perusahaan sering dipandang hanya sebagai pelengkap regulasi ataupun pemenuhan persyaratan, hal ini bisa terjadi karena pemimpin tertinggi perusahaan merasa bahwa budaya perusahaan hanyalah pedoman tertulis yang dibuat oleh pemimpin perusahaan terdahulu (Toader & Martin, 2022), tidak memiliki keterkaitan dengan perusahaan, karena itu banyak perusahaan yang gagal dalam melaksanakan aktivitasnya disebabkan ketiadaan etos kerja yang dimiliki oleh pegawainya. Budaya kerja mampu menggerakkan sumber daya manusia untuk bekerja lebih militan (Abdurohim, 2021 c).

Budaya perusahaan selain mampu membingkai sumber daya manusia untuk bekerja secara profesional juga mampu memberikan ketenangan dalam melaksanakan kewajiban sehari-harinya (Gonzalez et al., 2020), serta memberikan identitas yang membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, seperti yang diperlihatkan oleh pegawai jasa keuangan khususnya yang bertugas pada layanan untuk melayani pelanggan untuk keperluan pembukaan rekening dan pencairan

atau penyimpanan dana, merasakan satu jasa keuangan perbankan berbeda dengan yang lainnya. Banyak sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan budaya perusahaan yang diterapkan sehingga dalam bekerja tidak berlangsung lama (Bussmann et al., 2016). Nilai budaya perusahaan banyak dipengaruhi oleh inovasi para pemimpinnya, sehingga mampu mempengaruhi arah strategi perusahaan sebagaimana gambar 17.2

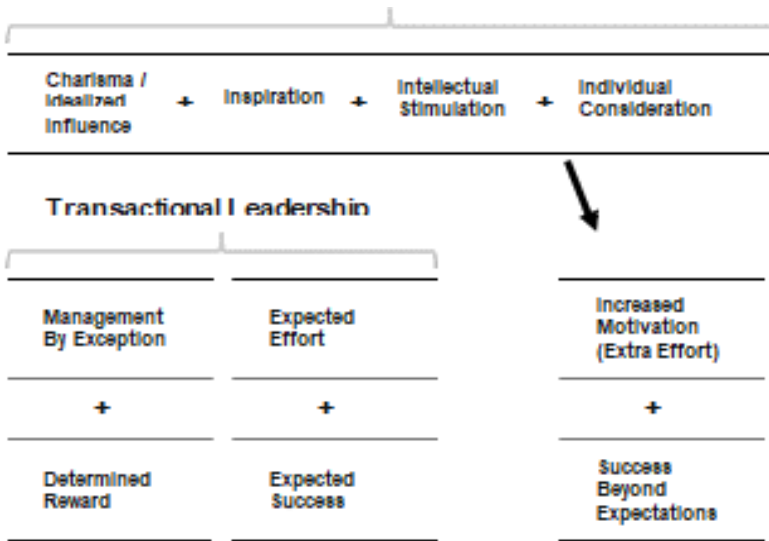


**Gambar 17. 2. Nilai Budaya Perusahaan**

Sumber: (von Gelblich, 2014)

Disebabkan ketidaksesuaian dengan perilaku organisasi yang dimiliki, sehingga terjadi permasalahan dalam melaksanakan aktivitas kegiatan (Luthans, 2012), karena itu sebagai pemimpin sudah sewajarnya untuk terus menerus melakukan sosialisasi, pelatihan guna menerapkan budaya perusahaan yang telah dipilih untuk dilaksanakan oleh seluruh insan perusahaan tersebut (Wijanarko et al., 2020). Ada beberapa jenis budaya perusahaan yang saat ini dipraktekkan pada berbagai perusahaan, seperti:

1. Budaya klan, dimana sekelompok pekerja memiliki ikatan kebersamaan, sehingga tercipta kebiasaan-kebiasan yang terjadi pada perusahaan, sehingga pekerja lain terpaksa harus mengikuti irama budaya yang ada.
2. Budaya demokrasi merupakan budaya yang terdapat pada perusahaan saling memacu kemajuan juga diimbangi dengan kehati-hatian, dengan demikian masing-masing pekerja akan berlomba-lomba menciptakan sesuatu yang baru namun ada yang memberikan arahan untuk tidak terlalu menggebu-gebu sebab bagaimanapun kemajuan akan mendatangkan kerugian.
3. Budaya pasar merupakan budaya yang dianut oleh perusahaan dalam memacu kemajuan perusahaan demi mengalahkan kompetitornya, dimana para pekerja didorong untuk mengembangkan bakatnya, serta para pemimpin dalam menerapkan aturan secara tegas dan disiplin.
4. Budaya hirarki merupakan budaya yang diterapkan pada organisasi pemerintahan, yang menerapkan aktivitas didasarkan pada senioritas, sehingga pekerja yang baru perlu menjaga adab dan penuh kesopanan.



**Gambar 17. 3. Transformasi Kepemimpinan**

Sumber: (von Gelblich, 2014)

Setiap Pemimpin memiliki agenda dalam melakukan perbaikan organisasi terutama tata kelola yang diperlukan oleh perusahaan, sebagaimana diperlihatkan pada gambar 17.3. dalam melakukan penerapan budaya perusahaan pada intinya untuk merekatkan para pemimpin dengan para staf dan pekerja dalam satu gerakan yang mampu membangkitkan semangat dan motivasi terjadinya peningkatan kinerja perusahaan (Abdurohman, 2021a). Perubahan budaya perusahaan tergantung dari pimpinan tertinggi serta perilaku yang ditampilkan, banyak pemimpin yang menerapkan budaya yang mengikuti negara-negara asia yang sudah maju seperti Korea Selatan, Jepang, Taiwan mereka dalam melaksanakan kegiatan seperti tidak mengenal lelah, bekerja sesuai dengan pengaturan perusahaan dan akan berakhir jika sesuai dengan peraturan yang telah diterapkan oleh perusahaan. Proses perubahan budaya perusahaan, harus melalui berbagai tahap guna mencapai seperti yang diinginkan perusahaan, sebab banyak pegawainya

yang bekerja hanya mengikuti trend saat ini (Ramón Campos-Blázquez et al., 2023).

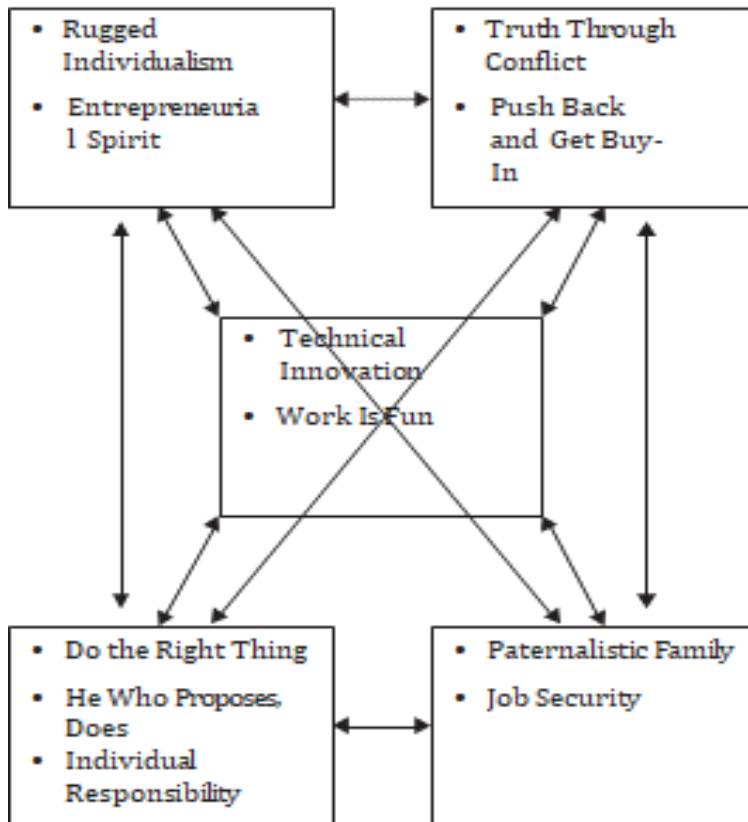
## **B. Penerapan Prinsip Manajemen dalam Mengkoordinasikan Kegiatan Perusahaan**

Pelaku bisnis dalam melaksanakan aktivitas mengelola perusahaan membutuhkan pemahaman atas prinsip-prinsip manajemen (Wardi, 2018) dalam rangka mengkoordinasikan setiap kegiatan yang menjadi media untuk memperoleh hasil yang diinginkan, suatu perusahaan tanpa dilengkapi dengan pengelolaan manajemen yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, maka aktivitas yang dilaksanakan akan tidak terkendali sebab semua pihak akan mempersepsikan pelaksanaan aktivitas dalam perusahaan sesuai dengan keinginan masing-masing, dengan demikian tidak terjadi pemenuhan rencana yang telah disusun, dan disepakati bersama (Afriansyah et al., 2022). Manajemen yang baik dalam mengelola perusahaan didasarkan pada kebutuhan operasional perusahaan, tidak bisa dipaksakan dalam merealisasikan program yang tidak sesuai dengan kemampuan perusahaan yang tidak sebelumnya tidak dilakukan perhitungan.

Prinsip manajemen yang akan dilaksanakan oleh para pemimpin perusahaan merupakan hal dasar dan sangat penting untuk mengelola aktivitas perusahaan sesuai dengan jenis usaha yang ditentukannya (Abdurohim, 2023), perusahaan jasa tentunya berbeda dalam menerapkan prinsip manajemen dibandingkan dengan perusahaan yang bergerak pada usaha manufaktur, perbedaannya terdapat pada penerapan memonitor dan evaluasi guna mencapai kualitas. Bagi perusahaan jasa dalam meningkatkan kualitas terletak pada perasaan yang dirasakan oleh konsumen, sedangkan pada pihak-pihak yang terlibat pada perusahaan manufaktur peningkatan kualitas terletak pada fisik produk yang bisa terlihat dengan jelas, karena itu dalam penerapan prinsip manajemen didasarkan pada kesiapan para pemimpin perusahaan dalam menetapkan garis kebijakan yang diperlukan



(Sivec & Volk, 2021). Budaya perusahaan haruslah dipelihara dan dikembangkan, sehingga memberikan dampak positif terhadap perkembangan perusahaan sebagaimana gambar 17.4.



**Gambar 17. 4. Survival Budaya Perusahaan**

Sumber: (Edgar, 2009)

Prinsip-prinsip manajemen yang perlu diperhatikan oleh para pemimpin perusahaan, dalam mengelola aktivitas perusahaan (Barbeau, 2019), meliputi:

- Kejelasan dalam menerapkan pekerjaan (*Division Work*), penting sekali dalam mengatur para pegawai untuk melaksanakan aktivitas yang dijalankannya, karena itu dalam pembagian tugas pada pengelompokan aktivitas

dipengaruhi oleh keahlian dan latar belakang pendidikan, seperti lulusan dari Teknologi informasi maka akan dikelompokkan dengan pegawai lainnya untuk melaksanakan aktivitas perusahaan berhubungan dengan masalah pekerjaan yang bersentuhan dengan digitalisasi.

- Setiap pegawai memiliki tugas dan fungsinya masing-masing, sehingga setiap pegawai memiliki wewenang dan tanggung jawab yang berbeda satu dengan lainnya terutama yang berbeda unit atau kelompok.
- Ketaatan dalam menyikapi setiap regulasi yang dikeluarkan oleh perusahaan.
- Kebingungan terjadi pada pegawai, ketika menerima tugas yang harus dilaksanakan, antara perintah satu pemimpin berbeda-beda padahal pada rumpun kekuasaan yang sama hanya didasarkan pada ego masing-masing.
- Kejelasan dalam melakukan briefing serta mencerminkan kekompakan antar pemimpin, sehingga tidak ada penafsiran berbeda-beda atas perintah melaksanakan pekerjaan.
- Kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai berlandaskan pada kepentingan perusahaan, dan dihindari untuk kepentingan pribadi maupun kelompok.
- Penghargaan terhadap prestasi yang dihasilkan, tidak harus sama, maka ada perbedaan dalam memberikan gaji ataupun insentif yang diterima oleh para pegawai. Tidak bisa semua pegawai diberikan penghargaan sama besar, tidak ada kriteria untuk memberikan penghargaan.
- Pemberian kekuasaan pada satu pintu yang diberikan kepercayaan untuk menjalankan kegiatan, tidak bisa setiap unit melaksanakan produksi barang dan jasa sesuai dengan karakter sendiri.
- Setiap jabatan pada organisasi yang dibuat memiliki jenjang atau tingkatan berbeda, mengerucut ke atas hanya satu pimpinan yang berkuasa.
- Setiap pegawai, manajer dan pimpinan harus menjalankan aktivitas sesuai dengan job description masing-masing

- Pemilik perusahaan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari penuh memiliki keadilan dan kejujuran
- Pembinaan dan pemeliharaan para pegawai harus dilakukan untuk menciptakan keadaan secara kondusif
- Setiap pemimpin perusahaan berupaya keras menghadirkan perubahan-perubahan serta inovasi untuk kemajuan perusahaan
- Penggalangan atas motivasi, kemauan yang seragam sehingga konsumen dalam membeli produk bukan didasarkan pada kualitas juga diisi melalui semangat dan kekompakan.

Setiap aktivitas yang dilaksanakan disesuaikan dengan prinsip-prinsip manajemen sesuai dengan tahapan-tahapan yang telah ditetapkan. Sehingga dalam pelaksanaannya tidak boleh mengabaikan prinsip manajemen sesuai dengan kebijakan yang telah dipilih untuk terciptanya peluang-peluang yang ada untuk diimplementasikan menjadi sebuah keuntungan. Melalui prinsip-prinsip manajemen ini akan menghasilkan yang optimal (Abdurohim, 2022).

### **C. Hubungan Tata Nilai Perusahaan dengan Implementasi Manajemen**

Implementasi prinsip-prinsip manajemen dalam pengelolaan perusahaan sangatlah penting terutama untuk berjalan lancarnya kegiatan perusahaan, sehingga mampu menerapkan strategi yang diterapkan dalam organisasi perusahaan, guna meraih hasil sebagaimana direncanakan oleh perusahaan untuk mendukung keberlanjutan usaha yang dijalankannya (Kurnia et al., 2020), banyak kesulitan dalam merealisasikan rencana yang telah disusun, banyak dipengaruhi oleh kemauan dan keinginan masing-masing individu, manajer maupun para pemimpin tertinggi perusahaan tersebut, untuk memperoleh keuntungan secara individual, karena itu diperlukan adanya kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan perubahan pada perilaku pegawai perusahaan

dengan mengutamakan kekompakan penuh dengan semangat dalam mencapai tujuan bersama (Pierson, 2020).

Perusahaan yang baik tentunya dalam merealisasikan program kegiatan bukan ditetapkan oleh hasrat dan kemauan pihak yang memiliki kekuasaan, sebab organisasi dibentuk untuk menyamakan keinginan berbeda, menjadi satu tujuan bersama, sehingga hal demikian harus bisa direkatkan pada satu program atau peraturan perusahaan untuk semua pihak organisasi harus memahami dan menyadari bersama, dalam kegiatan aktivitas perusahaan membutuhkan kearifan dan kebijakan bersama bukan individu, sebab organisasi dibentuk oleh pendiri bertujuan mencapai keberhasilan untuk keperluan bersama (Gaspar et al., 2021).

Setiap saat perubahan pada organisasi bisnis terus terjadi (Alvesson et al., 2016), seperti tiada henti diciptakan untuk mencari peluang di masa yang akan datang. Sebab setiap pegawai memiliki target-target tertentu yang telah diperincikan, tugas dan tanggungjawab yang bisa direalisasikan, karena itu semua pihak yang terlibat dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan harus memahami, terjadinya perubahan dikarenakan:

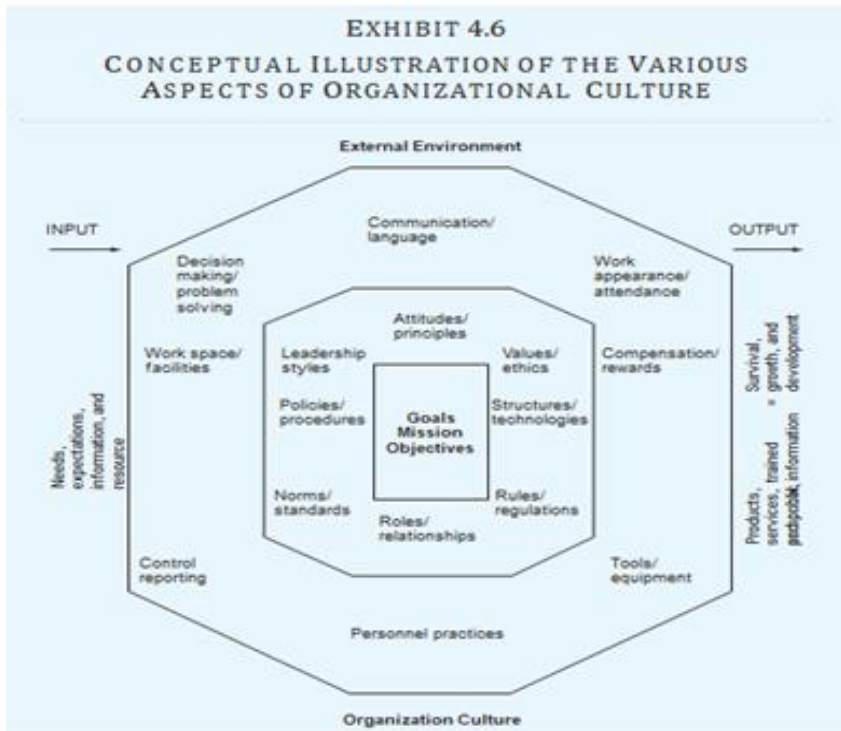
1. Globalisasi memaksa para pemilik perusahaan melakukan penghitungan ulang dalam mengembangkan perusahaannya tidak hanya beroperasi di suatu negara namun perusahaan tersebut beroperasi di seluruh dunia dengan melakukan penetapan strategi dan operasi perusahaan berdasarkan lintas negara, (Azhar & Hamid, 2020).
2. Internet merupakan sarana untuk berkomunikasi secara cepat, dan mengakses data dengan mudah, dan dipergunakan dalam bertransaksi perdagangan melalui internet seperti *e Commerce*, (Ahmad et al., 2022).
3. Kecepatan menggunakan serba komputer, digitalisasi berpengaruh besar pada operasional dan strategi yang diterapkan oleh perusahaan (Abdurohman, 2022).

Perekat untuk menihilkan konflik dalam organisasi, diperlukan pedoman untuk melakukan aktivitas secara serentak pada perusahaan, yaitu melalui budaya perusahaan, yang perlu ditaati oleh setiap anggota, sehingga dalam melaksanakan aktivitas memiliki keseragaman serta kualitas yang sama antara satu pegawai dengan pegawai lainnya. Budaya perusahaan sangat perlu untuk diterapkan pada setiap kegiatan perusahaan, sehingga pegawai yang terlibat dalam proses aktivitas yang dijalankan, tidak bisa lagi didasarkan atas kehendak pribadi, maupun kepentingan para pemimpinnya, namun didasarkan pada nilai-nilai yang telah diyakini kebenaran dan bukan untuk kepentingan orang perorang. Seluruhnya didasarkan pada tata nilai yang diselaraskan dengan program perusahaan (Shams Abadi et al., 2021).

Para pegawai perusahaan melakukan kegiatan secara individual, bertanggung jawab pada rencana yang telah dibuat secara individual, sehingga dalam pelaksanaannya diperlukan berbagai kelengkapan yang memadai seperti kebijakan penerapan prinsip-prinsip manajemen yang sesuai dengan bidang perusahaan yang dijalankannya, struktur organisasi (Colovic, 2012) untuk memperjelas kegiatan yang dijalankan, dilengkapi juga dengan tugas dan tanggung jawab sehingga dalam implementasinya sesuai yang diinginkan oleh perusahaan. Setiap individu akan mempertanggungjawabkan kewenangan yang dimiliki untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Individu dalam melaksanakan aktivitasnya tidak didasarkan pada keinginan pribadi namun didasarkan pada strategi yang dipilih perusahaan sebelum melaksanakan aktivitas kegiatan yang dijalankannya (Abdurohim, 2021b).

Budaya perusahaan berkaitan erat dengan prinsip manajemen yang diterapkan oleh pemimpin perusahaan bisnis, semakin baiknya budaya perusahaan berdampak pada operasional perusahaan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari, (Sari et al., 2020). Perusahaan yang tidak mampu mengimplementasikan budaya perusahaan dengan baik maka berdampak pada pengembangan perusahaan di masa yang akan

datang. Kemajuan perusahaan banyak ditentukan oleh inovasi, layanan yang diberikan pada pelanggan, serta kualitas produk produk dan jasa yang dihasilkan, sehingga berhubungan langsung dengan lingkungan internal perusahaan, dengan demikian lingkungan perusahaan baik akan memberikan kepercayaan dari rekanan maupun pelanggan dalam melaksanakan kerja sama maupun dalam melaksanakan program penjualan (Nathaniel et al., 2016). Aspek budaya perusahaan dipengaruhi oleh keadaan eksternal perusahaan, berpengaruh langsung dalam penerapannya, sehingga perlu ada penyesuaian-penyesuaian yang cepat dengan melakukan analisis secara komprehensif gambar 17.5.



**Gambar 17. 5. Aspek Budaya Perusahaan**

Sumber: (Robert et al., 2010)

Penerapan tata nilai perusahaan berkaitan erat dengan perilaku para pengelola perusahaan, sebab kemauan dan keinginan dari para pengelola khususnya dari pemimpin yang berkaitan dengan bidang yang perlu ditangani (Mihardjo, 2020), maupun dengan bidang-bidang lain yang menjadi pengawasan yang tidak langsung, karena itu tata nilai perlu dikelola dengan baik serta terus dikembangkan sesuai dengan kondisi terkini, untuk mampu menyesuaikan dengan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan (Abdurohimi, 2021).

## DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M.G. (2007). *Industrial/Organizational Psychology*, (8th ed.). Cengage Learning.
- Abdurohim. (2021a). Bab 2: Menjaga Sustainable Business Dalam Memasuki Era New Normal. In *Books.Google.Com*. <https://isbn.perpusnas.go.id/Account/SearchBuku?searchTxt=978-623-6995-21-1&searchCat=ISBN>
- Abdurohim. (2021b). *Bab 6: Perencanaan Dan Strategi* (D. U. Sutiksno & D. Ratna, Eds.; 1st ed., Vol. 1). Zahir Publishing. <https://www.google.com/search?tbm=bks&q=knowlwdge+management>
- Abdurohim. (2021 c). *Bab 9 Devolusi Sumber Daya Manusia Di Era Digital* (Vol. 1). <https://isbn.perpusnas.go.id/Account/SearchBuku?searchTxt=9786236995365&searchCat=ISBN>
- Abdurohim. (2021d). *Bab 10: Bisnis Dan Perlindungan Konsumen* (E. Kurniawati & L. S. Indarto, Eds.; 1st ed., Vol. 1). INSIANA. <http://insaniapublishing.com>
- Abdurohim. (2021). *Bab 14: Penerapan Strategi Agility Dalam Kebijakan Pemerintah Pada Masa Pandemi Covid-19* (S. Mardiana & K. Moh, Eds.; 1st ed., Vol. 1). <http://insaniapublishing.com>
- Abdurohim. (2022). *Business Planning Models And Strategies To Achieve Optimal Results*. *Osf.Oi*.
- Abdurohim, A. (2023). *Buku Referensi Strategi Bisnis Bank Pada Era Society 5.0*.
- Abdurohim, A., & Purwoko, B. (2022a). *Marketing Optimization Of Fishermen'S Catch Through Digital Means*.
- Abdurohim, A., & Purwoko, B. (2022b). *The Effect Of Professional Competence, Motivation, And Discipline Of Work On Teacher Performance In High School Abpura District, Jayapura City*.



- Abidin, Y.Z. (2016), *Komunikasi Pemerintahan : Filosofi, Konsep, dan Aplikasi*, Bandung: Pustaka Setia.
- Abrivianto, O. P. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 7.
- Adha, R. N., Qomariah, N. & Hafidzi, A. H. (2019) 'Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember', *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), p.47.
- Afriansyah, A., Abdurohim, A., Kristanti, D., Wahyuningsih, R. S. H., Vuspitasari, B. K., Kesumajaya, R., Aziz, A. A., Mulyadi, Y. E., Pinem, D., Kusnadi, I. H., & Rani, I. H. (2022). *Studi Kelayakan Rencana Bisnis*.
- Ahmad, R. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia Berkualitas*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ahmad, S., Umirzakova, S., Jamil, F., & Whangbo, T. K. (2022). Internet-of-things-enabled serious games: A comprehensive survey. *Future Generation Computer Systems*, 136, 67–83. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.future.2022.05.026>
- Aini, N. (2016). Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behavior, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 5 No. 9.
- Akasa, S. (2015) *Manajemen Pelayanan Jasa Kesehatan*, Yogyakarta: Laks Bang Pressindo.
- Allal-Chérif, O., Costa Climent, J., & Ulrich Berenguer, K. J. (2023). Born to be sustainable: How to combine strategic disruption, open innovation, and process digitization to create a sustainable business. *Journal of Business Research*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113379>

- Alvau, R. R. (2022). *Origen y asentamiento de las prácticas participativas y socialmente comprometidas en la escena artística contemporánea taiwanesa* . 114–146.
- Alvesson, Mats, Sveningsson, & Stefan. (2016). *Changing Organizational Culture*.
- Arifin, T. (2014). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Arifin, M. (2017). sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan awal yang sangat menentukan dalam pemilihan pola-pola yang akan dilaksanakan dalam rangka pengambilan keputusan. Demikian juga dengan pengorganisasian. *Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 3(1), 117–132. arifinmpd@umsu.ac.id
- Armstrong, M. and Armstrong, M. (2010) *Armstrong's handbook of reward management practice: improving performance through reward*. London: Saxon Graphics Ltd.
- Astuti, S. H. J. (2014). *Implementasi Manajemen Perubahan*. XIX(02), 97–108.
- Azhar, M., & Hamid, A. (2020). Globalisasi dan hubungan etnik. *Hubungan Etnik Di Malaysia: Perspektif Teori Dan Praktik*.
- Bahri, S. and Nisa, Y. C. (2017) 'Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (BPJS Ketenagakerjaan Cabang Belawan)', *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), pp. 9–15.
- Bangun, W. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Barbeau, J. M. (2019). Chapter 1 - Enterprise Risk Management – What It Is and Why It Matters. In J. M. Barbeau (Ed.), *Risk Management in Transfusion Medicine* (pp. 1–7). Elsevier. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-323-54837-3.00001-8>

- Buchanan, D. dan Huczynski, A. (2015) *Organizational Behavior an introductory text*. Canada: Prentice Hall.
- Bukusi, A. D. M., & Bukusi, A. D. M. (2023). *How Transformative Operations and Ubuntu Values Impact Organization Performance in Turbulent Environments: A Literature Review* *How Transformative Operations and Ubuntu Values Impact Organization Performance in Turbulent Environments: A Literature Review*.
- Bussmann, K. D., Niemczech, A., & Voc Krodt, M. (2016). Compliance and company culture an empirical study of the effectiveness of anti corruption programs. *Monatsschrift Fur Kriminologie Und Strafrechtsreform*, 99(5). <https://doi.org/10.1515/mks-2016-990504>
- Cangara, H. (2002) *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Carmeli, A., Meitar, R. dan Weisberg, J. (2011) "Self-leadership skills and innovative behavior at work," *International journal of manpower*, 27(1), hal. 75–90.
- Colquitt, J., Lepine, J. and Wesson, M. (2015) *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace*. United States of America: McGraw-Hill Education.
- Colovic, G. (2012). 6 - Organizational behavior. In G. Colovic (Ed.), *Strategic Management in the Garment Industry* (pp. 164–196). Woodhead Publishing India. <https://doi.org/https://doi.org/10.1533/9780857095855.164>
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Diehl, M. R., & Chang, C. (2016). The employee - organization relationship and organizational citizenship behavior. In *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (Issue April 2018).
- Dahar, R.W. (2011) *Teori-Teori Belajar & Pembelajaran*, Bandung: PT. Gelora Aksara Pratama.

- Damanik, W. H., Nasution, M. E., & Lubis, F. (2023). *As- Syar ' i : Jurnal Bimbingan & Konseling Keluarga Peran Mediator Dalam Mengurangi Tingkat Perceraian di As- Syar ' i : Jurnal Bimbingan & Konseling Keluarga*. 5, 482-490. <https://doi.org/10.47476/assyari.v5i3.2989>
- Darmanto, M. T. (2010). *Perilaku Organisasi*. Tangerang: Universitas Terbuka.
- Daryanto, E., Sagala, S., & Badiran, M. (2015). *The Influence of Individual Characteristics and Job Characteristics on Vocational School Teachers' Job Satisfaction In Province Of North Sumatera*. IOSR Journal of Research & Method in Education Ver. III, 5(1), 2320-7388. <https://doi.org/10.9790/7388-05130611>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Desyinta, D., Lie, D., Efendi, E., & Putri, D. E. (2019). Pengaruh Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Upt Samsat Pematangsiantar. *Maker: Jurnal Manajemen*, 5(1), 1-13.
- Dominick, S. (2011). Managerial Economics Ekonomi Manajerial dalam perekonomian global. *Managerial Economics*, xvii(2).
- Edgar, H. S. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. [www.josseybass.com/email](http://www.josseybass.com/email)
- Efendi, E., Julyanthry, J., Putri, D. E., Ervina, N., Loist, C., Manurung, S., & Simangunsong, R. (2023). Sosialisasi Manajemen Komunikasi Untuk Meningkatkan Kualitas Sdm Pada Karyawan Di PT Royal Agrindo Pacific. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2), 2339-2344.
- Effendi, F., Ratnawati, V., & Basri, Y. M. (2021). Penentuan Target, Strategi dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Optimalisasi Pajak Daerah. *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan ....*

<https://journal.umy.ac.id/index.php/jati/article/view/10394>

- Effendy, O.U. (2002) *Ilmu Komunikasi : Teori dan Praktek*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Elny, S. (2021) "Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di CV. Enzo Medan," *Wahana Inovasi: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat UISU*, 10(2), hal. 362-369.
- Fatima, A. (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9).  
<https://doi.org/10.7763/joebm.2015.v3.296>
- Febrianty, F., Sherly, S., Puspitasari, D., Sinaga, O. S., Silitonga, H. P., Indajang, K., ... & Wicaksono, G. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia (Urgensi, Trend Dan Ruang Lingkup).
- Feriyanto, A. & Triana, E.S. (2015) *Komunikasi Bisnis : Strategi Komunikasi dalam Mengelola Bisnis*. Kebumen: Mediaterra.
- Firdaus A., D., & Wasilah, A. (2011). *Akuntansi Biaya* (2 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Frinces, Z. H. (2011). *Persaingan & daya saing: kajian strategis globalisasi ekonomi*. Mida Pustaka.
- Gaspar, T., Correia, M. F., & Torres, I. (2021). Perception of management and public health experts about organizational, professionals and patients related factors that influence the performance in health organizations. *Procedia Computer Science*, 181, 166-172.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.117>
- Gibson *et al.*, (2012). *Organisasi dan Manajemen*, Edisi keempat. Jakarta: Erlangga.
- Gibson. (2009). *Organisasi* (5th ed.). Jakarta: Erlangga.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., James H. Donnelly, J., & Konopaske, R. (2014). *Organizations - Behavior, Structure Processes*. In Igarss (Issue 1). <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Goetsch, D.L., & Davis, S.B. (2002) *Manajemen Mutu Total*. Jakarta: Prenhallindo.
- Gonzalez, M. D., Chao, T., & Pettengill, M. A. (2020). Modern Blood Culture: Management Decisions and Method Options. *Clinics in Laboratory Medicine*, 40(4), 379–392. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cll.2020.07.001>
- Gowda, G. (2022) 'A Study on Effectiveness of Reward System on Motivational Level of Employees', *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 9(6).
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2003). *Behaviour in Organizations*. Eighth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, D. (2013). *Education reform: The unwinding of intelligence and creativity* (Vol. 28). Springer.
- Gupta, K. (2011). *A practical guide to needs assessment*. John Wiley & Sons.
- Hanafi, A. S., Bahri, S., Shabri, D. M., & Majid, A. (2018). *Pengaruh Struktur Organisasi Dan Analisis Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Studi pada SMK SMTI Kementerian Perindustrian di Indonesia)* (Vol. 7, Issue 2).
- Hartatik, I. P. (2021) *Mengembangkan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: PT. Laksana.
- Hartini et al. (2021) *Perilaku Organisasi, Book Chapter*. Edited by E. Kembauw. Available at: [http://digilib.uinsgd.ac.id/40783/1/Perilaku Organisasi Kolab Cetak.pdf](http://digilib.uinsgd.ac.id/40783/1/Perilaku%20Organisasi%20Kolab%20Cetak.pdf).
- Harun, H. R. (2008) *Komunikasi Organisasi*. Bandung: CV. Mandar Maju.

- Haryanti, A.S. (2016) *Analisis faktor-faktor yang menjadi prediktor organisasi pembelajaran untuk meningkatkan kinerja karyawan (Studi Kasus pada PT.Gramedia Pustaka Utama Jakarta.)*. Tesis, Progam studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M.S.P. (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S.P. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hendrayady, A. (2017) *Komunikasi Administrasi*. Tanjungpinang: Umrah Press.
- Hendrayady, A. et al. (2021) *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Heng, L. (2017). Studi Mengenai Kapabilitas Inovasi, Keunggulan Diferensiasi Produk, dan Kinerja Pemasaran Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Kreatif di Kota Pontianak. *MABIS*, 8(1).  
<http://lukmancoroners.blogspot.co.id/2010/05/sikap-dan-kepuasan-kerja.html>,  
<http://priscaholi-perilakuorganisasi.blogspot.co.id/2014/03/nilai-sikap-dan-kepuasan-kerja.html>,
- Ince, M., & Gül, H. (2011). The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions. *International Journal of Business and Management*, 6(6).  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n6p134>
- Janssen, O. (2010) "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour," *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), hal. 287-302.
- Jewell, L.N. (1998). *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*. Cole Publishing Company.

- Jennifer, J. (2020) 'Pengaruh reward dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan', *Jurnal Manajemen*, 14(3).
- Jha, S., & Jha, S. (2010). Determinants of Organizational Citizenship Behaviour: A Review of Literature. *Journal of Management & Public Policy*, 1(2).
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- Jufrizen, J. and Sitorus, T. S. (2021) 'Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening', *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial dan Humaniora*, 1(1), pp. 841-856.
- Julyanthry, J., Putri, D. E., Nainggolan, N. T., Butarbutar, N., & Sudirman, A. (2022). Analisis Keunggulan Bersaing UMKM Ditinjau dari Aspek Modern Marketing Mix 4Ps pada UMKM di Kota Pematangsiantar. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13-26.
- Kassahun, B. (2019) 'Reward System and its Effect on Employees Work Motivation in One and Two Star Rated Hotels in Amhara Region, Ethiopia Belachew Kassahun', *Journal of Tourism, Hospitality and Sports* [Preprint].
- Keterikatan, A. et al. (2013) 'ISSN 2303-1174 Lidya R.G. Polii.', 3(4), pp. 178-190.
- Kim, H. G., & Wang, Z. (2019). Defining and measuring social customer-relationship management (CRM) capabilities. *Journal of Marketing Analytics*, 7(1). <https://doi.org/10.1057/s41270-018-0044-8>
- Kim, J. (Sunny), Milliman, J. F., & Lucas, A. F. (2021). Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem. *International Journal of Hospitality Management*, 92(September 2020), 102691. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102691>
- Koesmono, H.T. (2022) "Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa



- Timur," *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 7(2), hal. 171–188.
- Komala, L. (2009) *Ilmu Komunikasi : Perspektif, Proses, dan Konteks*. Bandung: Widya Padjajaran.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2014) *Perilaku Organisasi*. 9th edn. Jakarta: Salemba Empat.
- Kunandar, (2014) *Penilaian Autentik: Penilaian hasil belajar peserta didik berdasarkan kurikulum 2013*. Jakarta: PT. Rajagrafindo.
- Kurnia, A., Shaura, A., Raharjo, S. T., & Resnawaty, R. (2020). Sustainable Development Dan CSR. *Prosiding Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(3). <https://doi.org/10.24198/jppm.v6i3.26211>
- Labuhanbatu, U. *et al.* (2020) 'Pengaruh Sikap Kerja Dan Keterampilan Kerja, 1, pp. 162-167.
- Lana, R. M., Sunaryo, H., & Slamet, A. R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Gen Y Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 9(07).
- Lawler, E.E. (2012) *Performance Management and Reward Systems*. Los Angeles: University of Southern California.
- LePine, J. A., Hanson, M. A., Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (2000). Contextual performance and teamwork: Implications for staffing. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(00\)19003-6](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(00)19003-6)
- Lewaherilla, N.C. *et al.* (2022) *Perilaku Organisasi (Konsep, Teori, dan Aplikasi)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2010). *Theories of Human Communication*. Waveland press.
- Luhglatno. (2020). *Inovasi Terbuka Dengan Kekhasan Yang Optimal Sebagai Katalisator Peningkatan Perilaku Kerja Inovatif* (1 ed.). Salatiga: FEB - UKSW.

- Lumintang, J. (2015) *Dinamika Konflik dalam Organisasi*. *E Journal "Acta Diura"* 4(2)
- Lustono, Supriatin, D., Suryani, R., Tahwin, M., & Yuliati. (2023). *Kewirausahaan (Trend Manajemen Bisnis di Era Digital)* (1 ed.). Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Luthans. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Luthans. (2012). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Luthans, F. and Jonathan (2012) *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. 8th edn. New York: McGraw-Hill Education.
- Mahawati, E. (2022) *Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja*. *Technical Report*. Jakarta.
- Makmur, R. T. (2015). *Inovasi & Kreativitas Manusia Dalam Administrasi Dan Manajemen*. Bandung. Penerbit Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.A.P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mardin, R.A., Susilo, H. dan Ruhana, I. (2016) "Analisis Peran Pemimpin Dalam Memotivasi Dan Mengawasi Karyawan (Studi Pada PT. Citra Perdana Kendedes Malang)," *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Fisip Universitas Universitas Brawijaya*, 31.
- McCoy, R. (2017) 'The Relationship of Employee Reward Systems and Motivation Levels with Special Emphasis on Franchising', *Ligs University* [Preprint].
- McShane, S. dan Von Glinow, M.A. (2010) *Organizational behaviour: Emerging knowledge and practice for the real world*. New Yo: McGraw-Hill.
- Muhammad, A. (2009) *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Mihardjo, L. W. W. (2020). Budaya Perusahaan di Era Digital berbasis Co-creation-Innovation. *Strategic Management in Digital Era: Revisited Concept and Findings, August*.
- Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall: New Jersey.
- Morgan, P. J., & Long, T. Q. (2020). Financial literacy, financial inclusion, and savings behavior in Laos. *Journal of Asian Economics*, 68(April).  
<https://doi.org/10.1016/j.asieco.2020.101197>
- Mullins, L.J. (2005) *Management and Organisational Behaviour*, Seventh Edition. London: Prentice Hall.
- Mulyadi, D., (2015), *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Cetakan Pertama, Bandung: Alfabeta.
- Mulyadi, S., Lisa, W., & Kusumastuti, A. N. (2016). Psikologi kepribadian. *Jakarta: Penerbit Gunadarma*.
- Mulyono (2005) *Manajemen Administrasi Dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Munandar, U. (2016). *Pengembangan kreativitas anak berbakat*. Rineka cipta.
- Nahavandi. (2000) *The art and science of Leadership*.
- Nathaniel, J., Indriyani, R., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2016). *Analisa Pengembangan Strategi pemasaran Demi Mencapai Keunggulan Kompetitif Pada Pt . Mandiri Makmur*. 4(2), 164–173.
- Nimran, U. (2014). *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketiga. Surabaya: CV. Citra Media.
- Ningsi, S. W., Mahardiana, L. & Risnawati (2017) 'Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kelurahan Di Wilayah Kecamatan Mantikulore Kota Palu', *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako*, 3(1), pp. 69–78.

- Nopriadi, S. (2021) *Manajemen Motivasi*. Yogyakarta: Diandra Kreatif.
- Nurwahyuni, Masdar Mas'ud, S. A. & A. D. (2020). Journal of Management Science ( JMAS ). *Journal of Management Science ( JMAS )*, 1(3), 26–36.
- Nwabali. (2022). *Change Management And Organizational Performance Of Paint Manufacturing Firms In Rivers*. 10(2).
- Olajide OT. (2014). Employees' attitudes and efficiency of Human Resource Management practices: Evidence from Nigeria. *European Journal of Business and Management Wwww.iiste.Org ISSN*, 6(31), 68–73. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Pambudi, A. R., & Rahardjo, B. (2021). Peningkatan Pendapatan Masyarakat Melalui Ekonomi Kreatif dan Kewirausahaan Sosial. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 3(5), 925–932.
- Parimita, W., Prayuda, W. H. and Handaru, A. W. (2013) 'Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Btn (Persero) Cabang Bekasi', *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) | Vol.*, 4(2), pp. 257–275.
- Pawesti, R. and Wikansari, R. (no date) 'Pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi'.
- Parashakti, R. D., Rizki, M., & Saragih, L. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap perilaku inovatif karyawan (studi kasus di pt. Bank danamon indonesia). *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 9(2), 81–96.
- Pierson, K. (2020). Operationalizing accounting reporting in system dynamics models. *Systems*, 8(1). <https://doi.org/10.3390/systems8010009>
- Prasetio, E. T., Lie, D., Butarbutar, M., & Putri, D. E. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada (PDAM) Tirtauli Cabang I

Pematangsiantar. *SULTANIST: Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 7(1), 15-23.

- Priansa. D.J.(2016). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Prihantony, D.I. (2021), *Aspek Motivasi dalam Pembentukan Perilaku*. Jurnal Bestari Vol. 2 (1), hal. 35-41.
- Purwana, D., Hasan, M. and Parlyna, R. (2017) *Pengantar Ilmu Organisasi*. Bogor: In Mencia.
- Purwaningsih, R., & Kusuma, P. D. (2015). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Usaha Kecil Dan Menengah (UKM) Dengan Metode Structural Equation Modeling (Studi kasus UKM berbasis Industri Kreatif Kota Semarang). *Prosiding SNST Fakultas Teknik*, 1(1).
- Putri, D. E., Arta, I. P. S., Silaen, N. R., Simatupang, S. L., Tubagus, S., Setiawan, U., ... & Fitriani, F. (2021). Manajemen Perubahan.
- Putri, I.P. & Irawan, S. (2019), *Hubungan Antara Tipe Kepribadian Dengan Interaksi Sosial Karang Taruna Dukung Klarisan Kelurahan Tanduk Kecamatan Ampel Kabupaten Boyolali*. Jurnal Mimbar Ilmu, Vol. 24 (1), hal. 89-94.
- Rahman, A. (2014) "Pengaruh Perilaku Individu Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Riau," *Jurnal Cano Ekonomos*, 2(1), hal. 1-19.
- Ramón Campos-Blázquez, J., Rubio-Andrada, L., & Soledad Celemín-Pedroche, M. (2023). Voices from within. To what extent can internal crowdsourcing drive a change in organizational culture? *Journal of Business Research*, 157, 113618.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113618>
- Rehman, A., Ullah, M. I., & Ul-Haq, M. A. (2015). *The Influence of Individual Characteristics on Organization Performance and Job*

*Satisfaction*, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 5 (2).

- Reiss, S. (2012), *Intrinsic and Extrinsic Motivation*, Teaching of Psychology, Vol. 39(2), hal. 152-156. doi: 10.1177/0098628312437704.
- Riansyah, R., & Wahab, D. A. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi kreatifitas dan inovasi serta implikasinya terhadap kinerja karyawan Pada konsultan perencanaan dan pengawasan arsitektur di kota Serang, Provinsi Banten. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1).
- Richard, L.H., Ginnett, R.C. dan Curphy, G.J. (2012) *Leadership-Enhancing the Lessons of Experience – Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. 7 ed. Jakarta: Salemba Humanika.
- Riyanti, B. P. D. (2019). *Kreativitas dan Inovasi di Tempat Kerja*. Penerbit Unika Atma Jaya Jakarta.
- Riza, M.F. et al. (2020) "The Effect of Innovative Leadership and Creative Leadership to Organizational Learning, Organizational Adaptation and Adaptive Performance," *JPAS (Journal of Public Administration Studies)*, 5(2), hal. 51-55.
- Robert, T. M., Philip, R. H., & Sarah, V. M. (2010). *Managing Cultural Differences*.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2016) *Management*. United State of America: Courier Kendallville.
- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2011) *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2014) *Essensial of Organizational Behaviour*. 14 ed. USA: Pearson Education Limited.

- Robbins, S. R., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi - (Organizational Behavior)* (16 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Rokhayati Rosa, A. T., Nurhidayati, F., Hafid, H., & Roslina. (2019). Effectiveness of knowledge culture-based organization management for education institutions. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*.  
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/382/1/012030>
- Rombach, M., Dean, D., Vriesekoop, F., de Koning, W., Aguiar, L. K., Anderson, M., Mongondry, P., Oppong-Gyamfi, M., Urbano, B., Gómez Luciano, C. A., Hao, W., Eastwick, E., Jiang, Z. (Virgil), & Boereboom, A. (2022). Is cultured meat a promising consumer alternative? Exploring key factors determining consumer's willingness to try, buy and pay a premium for cultured meat. *Appetite*, 179, 106307.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.appet.2022.106307](https://doi.org/10.1016/j.appet.2022.106307)
- Romli, K. (2011) *Komunikasi Organisasi Lengkap*, Jakarta: PT. Grasindo.
- Rosmaniah, S.M., Yuniarsih, T. dan Sojanah, J. (2022) "Perilaku Kelompok dan Organisasi Studi Kasus di Unit Pelaksana Teknis Islamic Tutorial Center Universitas Pendidikan Indonesia," *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 7(2), hal. 251-272.
- Ru'iyah, S. (2014). Kreativitas, Pemacu Dan Penghambatnya Dalam Kehidupan Manusia. *Al-Misbah (Jurnal Islamic Studies)*, 2(2), 203-218.
- Ruliana, P. (2016) *Komunikasi Organisasi : Teori dan Studi Kasus*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Sablynski, C.J. (2012) *Foundation of Organizational Structure*. Tersedia pada:  
<https://www.csus.edu/indiv/s/sablynskc/ch.14.html>.

- Sari, S., Syamsuddin, & Syahrul. (2021). Analisis Brand Awareness Dan Pengaruhnya Terhadap. *Journal of Business Administration (JBA)*, 1(1).
- Sari, Y. P., Rizan, M., & Purwohedi, U. (2020). Analisis Penerapan Prinsip Good Corporate Governance (GCG), Budaya Perusahaan & Kepemimpinan terhadap Kinerja Perusahaan Berbasis Balanced Scorecard: Studi pada Perusahaan Asuransi. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Keuangan Volume*, 1(1).
- Sarjana, S., Susandini, A., Azmi, Z., Ratnasari, K., Luhgiatno, Noviany, H., et al. (2022). *Manajemen UMKM (Konsep dan Strategi di Era Digital)* (1 ed.). Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Schermerhorn, J. R. (2010) *Organizational Behavior* .11 ed.. USA: e-Wiley.
- Shamsabadi, H. A., Tebourbi, I., Nourani, M., & Min, B. S. (2021). Corporate Governance and Dividend Reinvestment Plans: Insights from Imputation Tax in Australia. *Finance Research Letters*, 41, 101810. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101810>
- Sherly, S., Candra, V., Nainggolan, N. T., Simatupang, S., Putri, D. E., Pakpahan, G. E., ... & Julyanthry, J. (2020). PENGANTAR MANAJEMEN PUBLIK DAN BISNIS (Tinjauan Teori dan Konseptual).
- Silalahi, M., Candra, V., Sisca, S., Putri, D. E., & Julyanthry, J. (2022). Pengaruh Fasilitas terhadap Kinerja Guru dalam Pembelajaran Daring pada SMP Swasta Erlangga Pematangsiantar. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 6(2), 388-393.
- Simanjuntak, B. R. S. (2022). *Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia Salatiga*.



- Singh, K., Saeed, M., & Bertsch, A. (2012). Key Factors Influencing Employee Response Toward Change : A Test in the Telecom Industry in India. *Journal of Management Policy and Practice*, 13(3), 66-82.
- Siregar, L.Y.S. (2020), *Motivasi Sebagai Pengubahan Perilaku*. Forum Paedagogik: Vol. 11 (2), hal. 81-97.
- Siregar, R. T., Enas, U., Putri, D. E., Hasbi, I., Ummah, A. H., Arifudin, O., ... & Utami, M. M. (2021). *Komunikasi Organisasi*.
- Siregar, R. T., Sahir, S. H., Sisca, S., Candra, V., Wijaya, A., Masrul, M., Sianturi, E., Simarmata, H. M. P., Revida, E., & Purba, S. (2020) *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sisk, D. A. (2014). Optimizing creativity. *Gifted Education International*, 30(2), 148-159.
- Sivec, V., & Volk, M. (2021). Bank response to policy-related changes in capital requirements. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 80, 868-877. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.qref.2019.04.013>
- Soekanto, S. (2013), *Sosiologi Suatu Pengantar (Edisi Revisi)*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Spreitzer (2015) "Innovation behaviours reflect the cereation of something new or different. Innovative behaviours are by definition change oriented because they involve the creation of a new product, service, idea, procedure, or process," *Reserach on Humanities and Social Sciences*, 11(14), hal. 25-33.
- Sternberg, R. J. (2020). What's wrong with creativity testing? *The Journal of Creative Behavior*, 54(1), 20-36.
- Sudarmanto, E., Purba, S., Sitorus, S. A., Sari, A. P., Simarmata, H. M. P., Hidayatulloh, A. N., Sudarso, A., Sahir, S. H., Hasyim,

- H., & Jusriati, J. (2022). *Manajemen Kreativitas dan Inovasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Sudrajat, A. A. (2021). Optimization Of Job Descriptions And Job Specifications On Employee Performance In Bandung State Administrative Court. *Eduwest*, 1(5).
- Sujarweni. (2018) *Metode penelitian Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: PT Pustaka Baru.
- Suminar, J.R. et al. (2015) *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Universitas Terbuka.
- Sunarta, S. (2019) 'Pentingnya Kepuasan Kerja', *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), pp. 63–75. doi: 10.21831/efisiensi.v16i2.27421.
- Sunarto, A. (2017) .', Rusilowati, U., & Sari Eka, M. (2017). Pengaruh Reward (Penghargaan), Punishment (hukuman) dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Sinarmas'.
- Suprpto, T (2009) *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi*, Yogyakarta: MedPress.
- Suryadilaga, R. M., Musadieg, M. Al (2016) 'Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja', *Administrasi Bisnis*, 39.
- Sutrisno, E. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group..
- Sutrisno, E. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group..
- Suyanto & Jihad, A. (2013). *Menjadi Guru Profesional*. Jakarta: Erlangga.
- Suwatno & Priansah, D.J. (2016) *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta
- Syah, L.Y. (2019) *Perilaku Organisasi*. Available at: [http://eprints.binadarma.ac.id/4761/1/Perilaku Organisasi.pdf](http://eprints.binadarma.ac.id/4761/1/Perilaku%20Organisasi.pdf).

- Tewal, B. *et al.* (2017) *Perilaku Organisasi*. Available at: [http://repo.unsrat.ac.id/2299/1/full\\_buku.pdf](http://repo.unsrat.ac.id/2299/1/full_buku.pdf).
- Thoha, M. (2012). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya* (22nd ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Titisari. (2014). Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB): dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. In *Mitra Wacana Media*.
- Tjakraatmadja, J.H. dan Lantu, D.C. (2016) *Knowledge Management: dalam Konteks Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Sekolah Bisnis dan Manajemen-Institut Teknologi Bandung.
- Toader, A. F., & Martin, R. (2022). Bringing the cognitive revolution forward: What can team cognition contribute to our understanding of leadership? *The Leadership Quarterly*, 101619.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101619>
- Tran, Q. & Tian, Y. (2013) "Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm," *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(2), hal. 229–236. Tersedia pada: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2013.32028>.
- Tuominen, T. & Toivonen, M. (2011) "Studying innovation and change activities in KIBS through the lens of innovative behaviour," *International Journal of Innovation Management*, 15(02), hal. 393–422.
- Umam, K. (2010) *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia
- Underdown, R. (2012) *Organizational Structures*. Tersedia pada: <http://dept.lamar.edu/industri>.
- Verlinden, N. (2021). *Organizational Citizenship Behavior: Benefits and 3 Best Practices*. Academy to Innovate HR.
- von Gelbrich, H. K. (2014). *Forum Marketing*.

- Wahdiniawati, S. A., Fermayani, R., Luhglatno, Wahyuningsih, S., & Abdurohim. (2023). *Pengantar Bisnis* (1 ed.). Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Wahyono, S.I. (2015) *Perilaku organisasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Wahyudi, S. (2019). Teori Inovasi: Sebuah Tinjauan Pustaka. *Valuta*, 5(2), 93–101.
- Walenta, A.S. et al. (2023) *Perilaku Organisasi: Meningkatkan Kemampuan Daya Saing Organisasi*, Bandung: CV. Media Sains Indonesia.
- Wardi, J. (2018). Peran Kepemimpinan Dalam Kinerja Organisasi Melalui Sistem Akuntansi Manajemen Dan Sistem Pengendalian Manajemen. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1). <https://doi.org/10.31849/jieb.v15i1.832>
- Wibowo, E. (2016) *Manajemen Kinerja*. 5 ed. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wibowo (2016) *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. 2nd edn. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Widjaja, Y. R., & Winarso, W. (2019). *Bisnis kreatif dan inovasi. Malang: Yayasan Barcode.*
- Widyati, R. (2019) *Perilaku Organisasi (Teori dan Konsep) jilid 1*. Edited by Basuki. Available at: [http://eprints.uniska-bjm.ac.id/3262/1/Buku Perilaku Organisasi.Rahmi Widyanti.pdf](http://eprints.uniska-bjm.ac.id/3262/1/Buku%20Perilaku%20Organisasi.Rahmi%20Widyanti.pdf).
- Wijaya, C. (2017) *Perilaku organisasi, Lembaga Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), Medan*. Edited by N.S. Chaniago. Available at: [www.lpppindonesia.com](http://www.lpppindonesia.com).
- Wijaya, L.F. (2021) 'Sistem Reward dan Punishment sebagai Pemicu dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan', *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen*, 1(2).

- Wijonarko, G., Aribowo, H., Winarto, A., & Ramadoni, W. (2020). Perancangan Program Pelatihan Karyawan Dalam Rangka Mendukung Produktivitas. *Jurnal Eksekutif*, 17(1).
- William K., C. (2009). *Akuntansi Biaya* (14 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Yogi, I. (2016). *Analisa Strategi Inovasi Dalam Manajemen Peningkatan Mutu Fasilitas Dengan Menggunakan Metode Teds (Total Evaluation And Decision Square) Studi Kasus pada Fakultas Teknik Universitas Andalas*. Universitas Andalas.
- Zameer, H., Ali, S., Nisar, W., & Amir, M. (2014) The impact of the motivation on the employee's performance in beverage industry of Pakistan. *International Journal of Academy Research in Accounting, Finance & Management Sciences*, 4(1), 293–298.
- Zis, S. F., Effendi, N. and Roem, E. R. (2021) 'Perubahan Perilaku Komunikasi Generasi Milenial dan Generasi Z di Era Digital', *Satwika : Kajian Ilmu Budaya dan Perubahan Sosial*, 5(1), pp. 69–87. doi: 10.22219/satwika.v5i1.15550.
- Zurnali, C. (2010). *Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*. Unpad Press.

## TENTANG PENULIS

### **Dr. Luhgiatno, S.E., M.M., M.Si.**



**Luhgiatno**, Lahir di Grobogan (1972). Studi di kampung halaman sampai tamat SMP. Selanjutnya merantau ke Semarang untuk melanjutkan studi di SMEA Pelita Nusantara Semarang. Riwayat studi di perguruan tinggi dilakukan secara bertahap. Dimulai dari studi di Jenjang Diploma III Akuntansi (1990 - 1993), Jenjang S1 Akuntansi (1997 - 1999), Jenjang S2 Magister Manajemen STIE Mitra Indonesia (2003 - 2005), Jenjang S2 Magister Akuntansi UNDIP (2006 - 2008), dan Jenjang S3 (Doktor Manajemen UKSW) lulus tahun 2020. Berprofesi sebagai Dosen serta menjabat sebagai Ketua STIE Pelita Nusantara Semarang (2009 - 2017) dilanjutkan (2021 - sekarang). Aktif dalam publikasi artikel jurnal (Internasional dan Nasional terakreditasi), menulis buku, sebagai Pimpinan Redaksi Jurnal Fokus Ekonomi dan Mitra Bestari beberapa jurnal ilmiah. Aktif dalam berbagai organisasi serta menjadi Ketua Komite Sekolah. Email: luhgiatno\_smg@yahoo.co.id dan Hp. 08122930445.

### **Dr. Dra. Tri Yuni Hendrowati, M.Pd.**



lahir di Tanjungkarang tanggal 26 Juni 1966. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Matematika Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Pringsewu Lampung. Menyelesaikan pendidikan S1 Pendidikan Matematika UNILA tahun 1990, S2 Administrasi Pendidikan UNP tahun 1997, dan S3 Administrasi Pendidikan UPI Bandung 2004. Beberapa buku dan book chapter yang sudah dihasilkan antara lain Administrasi Pendidikan (2015), edisi revisi 2017, Profesi Kependidikan (2015), edisi revisi 2017, Administrasi Sekolah (2021), Perencanaan Pendidikan Islam (2022), A Reflection of 2022 A Look A Head To

2023 (2022), Manajemen Pendidikan Tinggi Pasca Pandemi (2022), Manajemen Kinerja (2023), Manajemen Strategi (2023), dan Pengembangan SDM (2023). Sedangkan beberapa karya ilmiah yang pernah ditulis, diantaranya: *The moderator work discipline on performance of lecturer through work ethos based on student perception prodi mathematics education using partial least square* (Thomson Reuters); *The effectiveness of teacher work between permanent and non-permanent teachers on the implementation of school-based management in muhammadiyah metro elementary school* (ACADEMIC JOURNALS); *Mengapa skenario pembelajaran perlu pendidikan karakter* (International Journal of Community Service Learning (IJCSL)); *How to Make Employee Work? Figuring Out What Factors Cause It* (3rd International Conference on Education, Sports, Arts and Management Engineering (ICESAME)); *Indonesia Growth of Economics and the Industrialization Biodiesel Based CPO 46* (IJEEP)); *Perceptions of Inclusion Education by Parents of Elementary School-Aged Children in Lampung Indonesia* (IJL); *The Management Performance and the Absorption of graduation* (Opcion); *The Effect of Teachers Personal Character Toward the Teachers Performance and Work Productivity in the Organization* (4th ProfunEdu International Conference); *Video Intervention in Statistics Learning as a Strategy to Increase Mathematics Learning Outcomes* (Jurnal Al-Jabar); *Numeracy and literacy skill in elementary school students: The utilization of kampus mengajar perintis program* (Jurnal Desimal); *The Impact of Smartphone Use On The Development Of Elementary School Student' Behavior During The Covid-19 Pandemic* (Jurnal SRA); *Evaluation Of Learning Implementation Management During The Covid-19 Pandemic At Junior High School, Bandar Lampung City* (JLCEdu); *Headmaster Perception on The Implementation Sekolah penggerak Curriculum* (Journal of Positive School Psychology); *The Impact of Smartphone Use on The Development of Elementary School Students' Behavior During The Covid-19 Pandemic* (JLCEdu); *Mobile-Based Interactive Mathematics Learning Applications to Improve Students' Learning Achievement and Learning Independence* (Jurnal PGMI); *Structural Model Equations: Analysis On The Performance Abilities Of The Main Competencies Of Graduates* (Jurnal Desimal); *Principal Academic Supervision and Implementation during the Covid 19 Pandemic* (Taylor & Francis).

Email Penulis: [triyunihendrowati@umpri.ac.id](mailto:triyunihendrowati@umpri.ac.id)

**Dr. Nur Laily. M.Si.**



Lahir di Nganjuk 14 Desember 1962. Penulis menempuh pendidikan S1 pada Fakultas Ekonomi program studi Manajemen di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta lulus pada tahun 1985. Pendidikan S2 pada Program Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya dilanjutkan Pendidikan S3 Pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Univeritas Airlangga Surabaya.

Pendidikann S2 Dan S3 mendapat Beasiswa BPPS. Penulis adalah dosen Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya. Penulis aktif melakukan penelitian dan pengabdian dan di publikasikan pada jurnal Nasional Terakreditasi (Sinta) dan Jurnal Internasional Bereputasi (Scopus). Buku yang pernah ditulis Manajemen Sumber Daya Manusia (Tim Mitra Bestari) Tahun 2005. Buku Teori Ekonomi (Graha Ilmu) Tahun 2012. Buku Efikasi Diri Dan Perilaku Inovasi (Indomedia Pustaka) Tahun 2018. Sebagai salah satu penulis dalam buku ini, saya berharap besar semoga buku ini memiliki manfaat yang besar khususnya untuk para mahasiswa dan rekan akademisi yang menggeluti bidang Ilmu Manajemen.

**In'am Widiarma, B.B.A., M.B.A.**



Penulis lahir di Surabaya, tanggal 19 Maret 1981. Beliau telah menyelesaikan pendidikan S1 tahun 2003 pada jurusan *Business Administration* dan melanjutkan pendidikan S2 jurusan *Master in Business Administration* pada tahun kelulusan 2004 di Philippine Christian University. Penulis adalah seorang dosen tetap pada Program Studi Manajemen

di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya, mulai tahun 2015 sampai saat ini. Penulis juga sebagai dosen praktisi yang mempunyai banyak pengalaman kerja yaitu di bidang



pasar modal dengan memiliki sertifikasi profesi WPPE (Wakil Perantara Padagang Efek), saat ini penulis bekerja pada salah satu perusahaan pelayaran melayani jasa ekspor-impor melalui peti kemas di Surabaya. Email: [in'amwidiarma@stiesia.ac.id](mailto:in'amwidiarma@stiesia.ac.id)

**Desi Kristanti, S.E., M.M.**



Penulis lahir di Kediri tanggal 04 Maret 1982. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kediri. Menyelesaikan pendidikan S1 pada jurusan Akuntansi dan Penulis melanjutkan S2 jurusan Manajemen. Penulis menekuni bidang Menulis, juga menerbitkan buku Kiat-kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi tahun 2019, pada tahun 2022 bisa menerbitkan buku yang berjudul: Dasar Manajemen Operasional, Studi Kelayakan Rencana Bisnis, Dasar-Dasar Perilaku Organisasi, Etika Bisnis, Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya dan Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori), MSDM, Studi Kelayakan Bisnis dan mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun Prosiding internasional. Penulis juga aktif menjadi peserta workshop/seminar/lokakarya tertentu.

**Rina Raflina, S. Sos., M. Ikom.**



Dosen Institut STIAM I (2021-sekarang), Dosen Universitas Pancasila (2016-2020), Dosen Universitas Persada Indonesia (2014-2016), Dosen Universitas Al- Azhar Indonesia (2019). Master of Ceremony (1998-sekarang).

**Agus Hendrayady, S. Sos., M.Si.**



Agus Hendrayady, S.Sos., M.Si., lahir 05 Agustus 1973 di Tanjungpinang, Provinsi Kepulauan Riau. Sekolah Dasar Negeri 001, SMP Negeri 2, dan SMA Negeri 1, kesemuanya di Tanjungpinang. Gelar S-1 (S.Sos), dan S-2 (M.Si), keduanya didapat dari FISIP dan Magister ilmu Sosial Universitas Tanjungpura (UNTAN)

Pontianak, Kalimantan Barat. Buku-buku yang telah penulis hasilkan adalah Etika Administrasi Negara, Komunikasi Administrasi, dan menghasilkan beberapa Book Chapter seperti : Pengantar Ilmu Komunikasi; Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen; Perilaku Administrasi (Konsep, Teori dan Aplikasi); Pendidikan Budaya Anti Korupsi; Pengantar Ilmu Administrasi Publik; Pengantar Manajemen; Perilaku Organisasi (Dari Konsep, Teori Menuju Aplikasi); Teori Administrasi; Pendidikan Anti Korupsi; Pengantar Manajemen (Optimalisasi Kinerja Organisasi); dan Dasar-Dasar Ilmu Manajemen, serta Perilaku Organisasi : Meningkatkan Kemampuan Daya Saing Organisasi. Namun karya tulis berupa tulisan individual maupun berkolaborasi dengan sejawat dan mahasiswa sudah dimuat di beberapa jurnal, seperti Jurnal Ilmu Terapan Kopertis Wilayah X, Jipp Prodi Ilmu Pemerintahan Fisip Umrah, Juan Prodi Ilmu Administrasi Negara Fisip Umrah, Jurnal Perbatasan Fisip Umrah, Jurnal Kemudi, Jurnal Jiana Universitas Riau, dan lain lain. Saat ini menjabat sebagai Ketua Gugus Penjaminan Mutu Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Maritim Raja Ali Haji (UMRAH) Tanjungpinang Provinsi Kepulauan Riau. Penulis juga telah tersertifikasi oleh (Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) sebagai penyunting naskah (copy editing), dan aktif menjadi editor pada beberapa buku. Email Penulis: [agushendrayady5873@umrah.ac.id](mailto:agushendrayady5873@umrah.ac.id)

**Juwita Sari, S.M., M.SM.**



lahir di kota Probolinggo pada 9 Oktober 1992 dan sekarang menetap di kota Surabaya. Menyelesaikan pendidikan sarjana di Universitas Airlangga Surabaya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen pada tahun 2011, lalu menyelesaikan pendidikan magisternya yang juga ditempuh di Universitas Airlangga Surabaya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Sains Manajemen pada tahun 2018. Sekarang, tengah mengabdikan sebagai dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. Selain sebagai dosen, ia juga menjalankan tugas administratif sebagai staf di Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M) STIESIA. Ketertarikannya pada kelimuan Manajemen didukung dengan mata kuliah yang diampu, seperti manajemen, sistem informasi manajemen, pengantar ekonomi dan berbagai penelitian dibidang manajemen.

**Ulfa Hidayati, S.Pd., M.M.**



Penulis lahir di, Maros tanggal 30 Oktober 1991. Penulis merupakan dosen tetap pada Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Universitas Negeri Makassar dan melanjutkan S2 pada Universitas Muslim Indonesia. Penulis menekuni keilmuan Manajemen Sumber Daya Manusia.

**Dr. Dewi Urip Wahyuni, S.Pd., S.E., M.Pd., M.M.**



Penulis adalah dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya Sejak tahun 2015 sampai sekarang menjadi dosen tetap di STIESIA Surabaya. Lahir pada tanggal 17 Mei 1973 di Surabaya. Pada Tahun 1999 sampai 2014 mengajar di STIE Fatahillah, guru SMA, SMK, mengajar di STAI Arrosyid Surabaya, Universitas PGRI Adibuana Surabaya. Menyelesaikan S1 di IKIP Surabaya (UNESA) dan STIE Yapan, menyelesaikan S2 di Universitas PGRI Adibuana dan STIE Mahardhika. Menyelesaikan S3 di Universitas Airlangga Surabaya. Buku yang sudah diterbitkan Buku Efikasi Diri dan Inovasi pada tahun 2018 dan beberapa penelitian yang sudah diterbitkan di jurnal Nasional maupun jurnal internasional.

**Wirman, S.E., M.Si.**



Lahir di Pariaman, 4 Juli 1961. Penulis lulus Sarjana Ekonomi (S.E), Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Bung Hatta (UBH) di Padang pada tahun 1989, dilanjutkan dengan Pendidikan Program Magister Akuntansi (M.Si) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Soedirman (Unsoed)) diraih pada tahun 2015. Sejak tahun 2016 sampai sekarang penulis mengabdikan sebagai dosen tetap pada Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Singaperbangsa Karawang (Unsika) Jawa Barat. Penulis juga sering melakukan penelitian dan menulis jurnal dari hasil penelitian dalam bentuk luaran Publikasi Nasional yang terakreditasi. Sebagai salah satu penulis dalam buku ini, saya berharap semoga buku ini memiliki manfaat yang besar khususnya untuk para mahasiswa dan rekan akademisi. Terimakasih. Salam.

**Dr. Ardiansyah., S.Kom., M.M.**



Ardiansyah lahir di Metro tanggal 6 Febuari 1988. Ardi adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Pemasaran Internasional, Politeknik Tempo di Jakarta dan asesor kompetensi di lembaga sertifikasi profesi Menprindo di Bekasi. Ardi Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Sistem Informasi di Universitas Bina Nusantara, melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Pemasaran di Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya dan melanjutkan S3 pada Jurusan Ilmu Manajemen di Universitas Negeri Jakarta. Penulis menekuni bidang Menulis.

**Nurfitriani, M.M.**



Penulis lahir di Wonomulyo, tanggal 3 April 1991. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Universitas Negeri Makassar Jurusan Psikologi dan melanjutkan S2 pada Universitas Muslim Indonesia Jurusan Manajemen. Penulis menekuni keilmuan Manajemen Sumber Daya Manusia.

**Widhi Ariestianti R., S.E., M.M.**



Lahir di Surabaya, 20 Maret 1989. Penulis lulus Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomin dan Bisnis Universitas Diponegoro pada tahun 2011, dilanjutkan dengan Pendidikan Program Magister Manajemen (M.M) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Kristen Petra Surabaya. Sejak tahun 2015 sampai sekarang penulis mengabdikan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya. Penulis juga sering melakukan penelitian dan menulis jurnal dari hasil penelitian dalam bentuk luaran Publikasi Nasional yang terakreditasi. Sebagai salah satu penulis dalam buku ini, saya berharap besar semoga buku ini memiliki manfaat yang besar khususnya untuk para mahasiswa dan rekan akademisi yang menggeluti bidang Ilmu Manajemen.

**Dr. Sumrah AP, M.Si.**



Perempuan, bernama lengkap Andi Sumrah AP, lahir di Bulukumba, alumni Sarjana Pendidikan Sosial Universitas Muhammadiyah Makassar, Magister Kependudukan dan KB/ PLH Universitas Hasanuddin, Doktor Sosiologi Universitas Hasanuddin. Bekerja sebagai Dosen LLDIKTI Wilayah IX Sulawesi, Dosen Diperkerjakan di Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) Muhammadiyah, Bulukumba, sejak tahun 1985 sampai dengan 2019. Selanjutnya menjadi dosen di Universitas Muhammadiyah Bulukumba, mulai 2019 sampai sekarang. Memangku tugas sebagai Ketua STKIP Muhammadiyah Bulukumba Periode 2005-2009, dan 2009-2013. Selanjutnya menjadi Dekan FKIP Universitas Muhammadiyah Bulukumba untuk Periode 2020 -2024. Telah melakukan berbagai penelitian, antara lain, Poverty Make Living Strategies of the Villagers in Bulukumba Regency: A Case Study; European Journal of Research in Social

Sciences, Volume 3, Number 6, 2015: ISSN 2056-5429. Menulis Book-chapter: *The Role of Community Leaders in the Family Planning Village Program in Bulukumba* (2023), dalam *Interdisciplinary Research Collaborative Insights*, Volume 2.

**Dr. Naelati Tubastuvi, S.E., M.Si.**



Penulis lahir di Brebes Jawa Tengah pada tanggal 05 November 1974. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Purwokerto. Pada tahun 1998, Naelati meraih gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Muhammadiyah Surakarta, Magister Manajemen dari Universitas Gadjah Mada di tahun 2001 dan Doktor dari Universitas Airlangga pada tahun 2017. Studi doktoralnya mendalami bidang Ilmu Ekonomi Islam.

**Dr. Abdurrahim, S.E., M.M.**



Kelahiran Cirebon (Jawa Barat) 12 April 1964, berkecimpung sebagai praktisi Perbankan selama 31 tahun pada PT. Bank Papua, dengan jabatan terakhir *Vice President* pada Divisi Perencanaan Strategis (Renstra). Keahlian yang dimiliki adalah Audit Perbankan, Perencanaan Strategis, Pemasaran, *Manajemen Human Capital*, Penyusunan BPP & SOP dan Struktur Organisasi Perusahaan Perbankan. Pendidikan Doktor (S3) Ilmu Manajemen dari Universitas Cendrawasih (2017), Pendidikan Magister Manajemen (S2)-Manajemen Keuangan, dari Universitas Hasanudin (2003), dan Pendidikan Sarjana (S1) Manajemen Keuangan & Perbankan dari STIE YPKP Bandung (1989). Saat ini sebagai pengajar/dosen Lektor pada **Universitas Jenderal Achmad Yani, Cimahi, Jawa Barat**. **Penulisan Buku dan Jurnal telah terbit 79 Book Chapter dan 3 Penulis Sendiri sudah terbit Ber ISBN & HKI yaitu E-Commerce (Strategi dan Inovasi Bisnis berbasis Digital), Analisa Laporan**



Keuangan, Anggaran Operasional Perusahaan Manufaktur, Bank dan lembaga Keuangan Lainnya, Etika Bisnis Suatu Pengantar, HRM in Industry 5.0, Isu-Isu Kontemporer Akuntansi Manajemen, Kesehatan Lingkungan suatu pengantar, Knowledge Management, Marketing Tourism Service, Menakar Ekonomi masa pademi & New normal, New Normal Era Edisi II, Operations Management, Tantangan Pendidikan Indonesia di Masa depan, Teori dan Praktik Manajemen Bank Syariah Indonesia, The Art of Branding, Pasar Modal Syariah, Manajemen Pemasaran (Implementasi Strategi Pemasaran di Era Society 5.0), bunga rampai Kebijakan Perpajakan di Indonesia di masa Pandemi Covid-19, Implementasi Pengelolaan Keuangan Daerah (Tata Kelola Menuju Pemerintahan yang Baik), Manajemen Keuangan Dasar.

**Telah mengikuti pendidikan/Lulus:**

Sekolah Pimpinan Bank (Sespibank), Sekolah Pemimpin Cabang (Pinca), Manajemen Risiko level 4, Keuangan Berkelanjutan (SDGs).

Bersertifikat : **Dosen Profesional (Serdos)**

Anggota : *Project Management Office* Indonesia (PMOPI)

Email : [Abdurrohim@mn.Unjani.ac.id](mailto:Abdurrohim@mn.Unjani.ac.id)



REPUBLIC INDONESIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

## SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202362538, 2 Agustus 2023

### Pencipta

Nama : **Luhglatno, Tri Yuni Hendrowati dkk**  
Alamat : Jl. Pucang Anom VII No. 16, RT 004 RW 018, Kel./Desa Batusari, Kecamatan Mranggen, Kabupaten Demak, Jawa Tengah, 59567, Demak, Jawa Tengah, 59567

Kewarganegaraan : Indonesia

### Pemegang Hak Cipta

Nama : **Luhglatno, Tri Yuni Hendrowati dkk**  
Alamat : Jl. Pucang Anom VII No. 16, RT 004 RW 018, Kel./Desa Batusari, Kecamatan Mranggen, Kabupaten Demak, Jawa Tengah, 59567, Demak, Jawa Tengah, 59567

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**

Judul Ciptaan : **Perilaku Keorganisasian**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali : 14 Juli 2023, di Purbalingga

di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia

Jangka waktu perlindungan : Bertaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000495478

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri



Anggoro Dasananto  
NIP. 196412081991031002

### Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.