

perilaku organisasi

by Buku 11 A

Submission date: 01-Apr-2023 01:29AM (UTC+0700)

Submission ID: 2052288229

File name: 11.Perilaku_Organisasi_2022.pdf (3.79M)

Word count: 41708

Character count: 271677

PERILAKU ORGANISASI



Ginanjari Setyo Permadi, M.Kom.
Tanhella Zein Vitadiar, S.Si., M.Kom.

PERILAKU ORGANISASI

11

Tanhella Zein Vitadiar S.SI., M.Kom,
Ginanjjar Setyo Permadi, S.Kom., M.Kom



102

CV. AE MEDIA GRAFIKA

PERILAKU ORGANISASI

ISBN: 978-623-5516-28-8

Cetakan ke-1 Januari 2022

11

Penulis:

Tanhella Zein Vitadiar S.SI., M.Kom,

Ginanjari Setyo Permadi, S.Kom., M.Kom

Editor:

Ahmad Heru Mujiyanto, M.Kom

Chamdan Mashuri, M.Kom

42

Penerbit

CV. AE MEDIA GRAFIKA

Jl. Raya Solo Maospati, Magetan, Jawa Timur 63392

Telp. 082336759777

email: aemediagrafika@gmail.com

website: www.aemediagrafika.com

Anggota IKAPI Nomor: 208/JTI/2018

Hak cipta @ 2021 pada penulis

Hak Penerbitan pada CV. AE MEDIA GRAFIKA

*Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit*



PRAKATA

11

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan segala nikmat kepada kita semua dan hanya kepada-Nya kami memohon pertolongan. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Rasulullah Saw yang kita nantikan syafaatnya di *yaumul qiyamah*. Rahmat dan sejahtera juga semoga dilimpahkan kepada sanak saudara, keluarga, dan para sahabat.

Pada era globalisasi saat ini, banyak sekali perkembangan kemajuan teknologi dan informasi yang dapat dirasakan. Meningkatnya teknologi menjadi elemen penting yang membangun potensi munculnya berbagai perilaku yang kurang baik dalam segi sosial. Dengan adanya teknologi juga dapat menjadikan rasa sosial menjadi berkurang karena merasa lebih mudah dan enak jika komunikasi menggunakan teknologi.

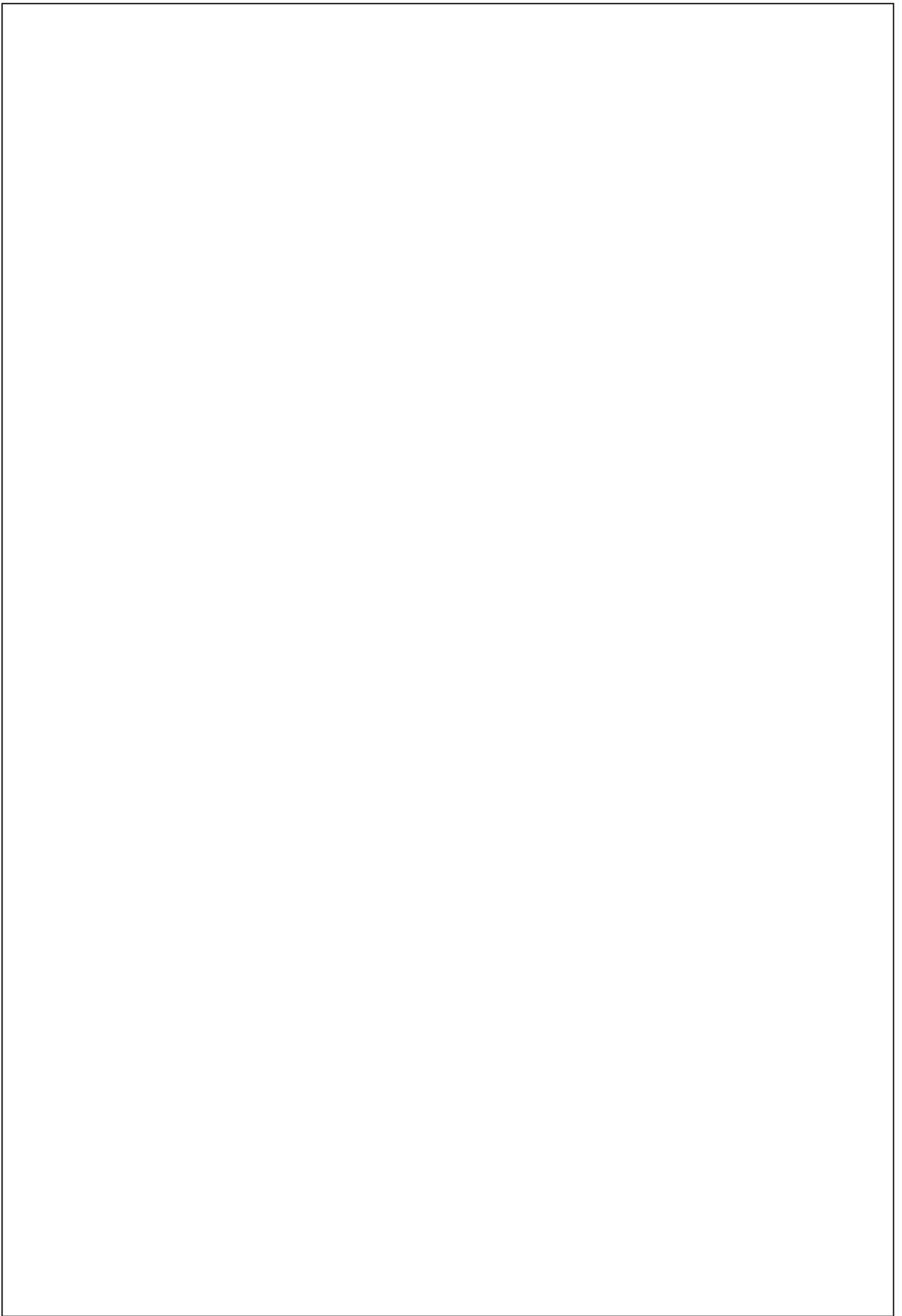
Berdasarkan hal tersebut maka penulis merasa perlu mengambil topik pembahasan terkait perilaku organisasi. Harapannya dengan diterbitkan buku perilaku organisasi ini dapat memberi pandangan terkait pentingnya perilaku dalam organisasi dari berbagai segi.

Apabila di dalamnya terdapat kekurangan, saya sebagai penulis memohon maaf kepada pembaca. Kami berharap buku ini dapat menjadi pembuka wawasan bagi para pembacanya, khususnya mahasiswa, pelajar dan praktisi sehingga dapat membantu menambah ilmu pengetahuan agar menjadi semakin fasih pada bidang studi ini.



DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB 1 PERILAKU ORGANISASI DAN PERILAKU INDIVIDU.....	1
BAB 2 KEPERIBADIAN, EMOSI DAN PERSEPSI.....	39
BAB 3 SIKAP, PERILAKU DAN KEPUASAN DALAM BEKERJA	85
BAB 4 PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN KELOMPOK.....	109
BAB 5 KONFLIK DAN NEGOSIASI.....	147
BAB 6 KEBERAGAMAN ¹¹⁵ DALAM ORGANISASI.....	167
BAB 7 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....	177
BAB 8 TIM DALAM ORGANISASI.....	203
DAFTAR PUSTAKA.....	221
BIOGRAFI PENULIS	223



BAB 1

PERILAKU ORGANISASI DAN PERILAKU INDIVIDU



Telah banyak dikatakan bahwa setiap manusia atau individu merupakan makhluk sosial. Hal¹⁴⁹ disebabkan saat lahirnya manusia di muka bumi ini, ia tidak bisa hidup sendiri namun membutuhkan suatu hubungan dengan orang lain. Seseorang dalam menjalankan kesehariannya membutuhkan bantuan orang di sekitarnya dan hal tersebut tidak dapat dipungkiri. Karena pada dasarnya manusia memiliki sifat atas ketergantungan dan mereka hidup saling tolong menolong. Sehingga sebuah organisasi mencerminkan bagaimana manusia berperilaku secara berkelompok yang nantinya dapat mencapai visi dan misi bersama dalam peningkatan kualitas kinerjanya. Setiap perbuatan individu dapat diartikan sebagai suatu hal yang memiliki sisi keunikan untuk selalu dipahami lebih lanjut dari sisi perilaku individu ataupun berkelompok. Dalam setiap perubahan tempat, tidak¹³¹ an bahwa setiap orang melakukan adaptasi agar sesuai dengan kondisi lingkungan di sekitarnya. Oleh karena itu, tidak heran bahwa perlu adanya pembelajaran mengenai perilaku itu sendiri sehingga dapat mengetahui makna dari setiap

perbuatan kita yang berfungsi untuk terwujudnya kerjasama setiap individu dengan keberagaman perbuatan yang dimiliki.

Pentingnya mempelajari dan memahami setiap tata perilaku yang dipraktikkan oleh individu di sebuah organisasi karena dengan perbuatan yang baik maka akan memberikan dampak pada operasionalnya organisasi tersebut. Sebagai seorang pekerja di dalam organisasi maka ia harus mempersiapkan dirinya terlebih dahulu sebelum terjun pada perusahaan. Ia harus memiliki kemampuan, rasa percaya diri, capaian dan harapan yang diinginkan serta pengalaman di masa lalu itu menjadi penting karena dapat menjelaskan bagaimana karakteristik dari orang tersebut. Banyak proses seleksi dalam melihat perilaku setiap individu, maka dari itu kebanyakan karyawan baru sering diamati oleh rekan kerja atau atasannya guna melihat kualitas atau *attitude* nya. Mereka memiliki karakter yang berbeda-beda, biasanya terbagi menjadi 2 sifat yaitu aktif dan pasif. Seseorang yang aktif cenderung lebih menonjol dan memiliki kepercayaan diri yang tinggi, sedangkan seseorang yang pasif lebih diam ketika menyuarakan pendapatnya dan hanya berkutit pada pekerjaan yang diberikannya. Keadaan tersebut sangat wajar, karena setiap orang pasti membutuhkan waktu dalam beradaptasi dan mereka masih melekat pada sifat bawaannya. Dari karakter yang ada ini akan terbentuklah sebuah interaksi mengenai tatanan yang ada dalam organisasi. Misalnya dalam hal peraturan, tugas, sistem pengendalian serta tanggung jawabnya. Dari hasil interaksi tersebut maka terbentuklah pola perilaku tertentu dari individu tersebut

dalam organisasi. Mengenai hal ini maka peran manager dalam sebuah perusahaan sangat penting, karena ia yang memiliki tugas dalam memperkenalkan beberapa aturan yang ada dalam perusahaan tersebut. Biasanya para manager memberikan sistem magang atau masa orientasi kepada karyawan-karyawan baru untuk memahami terlebih dahulu bagaimana sistem kerja yang diterapkan dalam organisasi tersebut agar dapat disesuaikan dengan karakteristik individu tersebut.

1.1 Pengertian Perilaku Organisasi

Berbicara mengenai perilaku organisasi secara mendalam, perlu diketahui terlebih dahulu definisi sebenarnya dari organisasi. Organisasi ini dapat diartikan sebagai wadah dalam menyatukan banyak orang ke dalam sebuah kelompok dimana dalam kelompok tersebut mewujudkan dan perlu adanya penerapan kerjasama untuk membawa sebuah keberhasilan dan kesuksesan bersama. Di dalam organisasi terjadi pembagian kerja untuk lebih memudahkan pengelolaan serta mempercepat untuk menggapai hasilnya karena dengan kerjasama setiap orang saling membantu dan dari individu yang tidak mengetahui nantinya akan dibantu dengan individu lain yang lebih paham mengenai permasalahan yang ada. Sebuah perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu pembelajaran mengenai perilaku individu dan kelompok serta pengaruhnya pada kinerja. Studi organisasi ini tidak hanya mempelajari secara khusus tentang organisasi saja namun juga memanfaatkan beberapa metode baik dari bidang ekonomi, antropologi, sosiologi, psikologi, hukum bahkan ilmu politik. Adanya organisasi ini lahir karena setiap individu mempunyai

sebuah tujuan dan dengan terbentuknya organisasi orang-orang yang memiliki tujuan yang sama dapat mengembangkan dirinya menjadi kesatuan yang besar dan sebagai langkah untuk mencapai tujuan tersebut.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa adanya hubungan keterkaitan antara manusia dengan organisasi yang di dalamnya terdapat unsur saling menguntungkan dan membutuhkan antar sesama manusia. Perlu adanya pengetahuan organisasi yang dapat menjadi telaah mengenai pribadi serta dinamika yang ada dalam kelompok itu yang dapat menunjukkan sifat organisasinya. Ketika individu satu dengan yang lain melakukan sebuah interaksi maka ada beberapa faktor yang hadir di dalamnya. Maka dari itu, dibutuhkan sebuah ilmu dalam mempelajari, memahami serta mengatur model-model dari lahirnya faktor yang ada. Contohnya dalam ilmu sosial, yang mana perilaku organisasi berupaya dalam menjelaskan, mengolah serta tidak jarang memberikan prediksi atas argumennya. Namun memang terdapat beberapa kontroversi mengenai dampak etis dari perhatian yang mengarah pada perilaku pekerja. Oleh karena itu, perilaku organisasi sering dituduh sebagai alat ilmiah yang digunakan oleh pihak yang memiliki kuasa. Tetapi walaupun begitu, peranan yang diberikan oleh perilaku organisasi sangat penting dalam mengembangkan organisasi agar mencapai sebuah kesuksesan. Untuk memahami lebih lanjut mengenai perilaku organisasi, di bawah ini terdapat beberapa pandangan mengenai definisi perilaku organisasi menurut beberapa ahli yang sesuai pada bidangnya.

a. Timothy A. Judge

Ia mendefinisikan sebagai sebuah bidang pembelajaran yang menganalisa dan melakukan penyelidikan terhadap pengaruh yang timbul dari suatu individu, kelompok maupun struktur pada perilaku yang hadir di dalam organisasi tersebut. Hal ini berfungsi untuk memberikan peningkatan keefisienan dan keefektifan dalam pengimplementasian di organisasi itu.

b. Thoha

Mengenai penjelasan perilaku organisasi ini adalah sebuah studi yang memperkenalkan keterkaitan dari aspek tingkah laku dan tata cara yang dipraktekkan oleh individu pada sebuah organisasi atau kelompok yang dipilih.

c. Khaerul Umam

Pengertian oleh ahli satu ini bahwa pembelajaran terkait studi ini dengan melihat dampak dari perseorangan, kelompok maupun sistem yang dibentuk oleh perilaku organisasi saat penerapan pengetahuan dengan tujuan untuk memberikan perbaikan di organisasi itu jika terjadi kesalahan.

d. Syamsir Torang

Pendapat yang diberikan mengenai perilaku organisasi ini yaitu terkait hal apa yang diperbuat para individu di dalam sebuah organisasi serta sikap seperti apa yang mampu mereka berikan hingga terdapat hasil yang baik dalam menunjukkan kualitas performa yang dimiliki oleh organisasi itu.

- 96
- e. Indriyo Gito Sudarmo dan Nyoman Sudita (1997)
- 96 Lebih pada pembahasan mengenai keterikatan manusia dalam organisasi yang mencakup pembelajaran secara sistematis mengenai proses dan struktur ketika melakukan perbuatan di dalam organisasi.
- f. Keith Davis dan John Newstrom (1985)
- Berdasarkan pada pemahaman dan pengetahuan mengenai cara setiap orang melakukan tindakannya pada organisasinya.
- g. Gibson dan kawan-kawan (1996)
- Definisi yang dikemukakan lebih menitikberatkan pada sebuah studi yang membahas mengenai metode, teori serta beberapa prinsip dengan tujuan untuk memahami setiap pandangan individu, nilai terkait serta beberapa perbuatan yang dilakukan ketika bekerja di dalam kelompok bahkan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, mempelajari juga mengenai analisa dari akibat lingkungan luar terdapat organisasi serta melihat misinya apakah sudah sesuai dengan strategi dan sasaran yang direncanakan.
- h. Fred Luthan
- Salah satu ahli ini menjelaskan bahwa perilaku organisasi sebagai sebuah ilmu yang leboh fokus pada cara dan tingkah laku individu tersebut dalam melakukan suatu hal. Ia menjelaskan terdapat sebuah hubungan manusia dan organisasi di dalam keseluruhan organisasi dan sistem sosial. Sebuah hal penting yang perlu diperhatikan adalah sikap organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusia dikarenakan adanya sikap tersebut dapat memberikan

pengaruh perbuatan-perbuatan organisasi. Dari sikap tersebut menjadikan sebuah hubungan yang erat dengan kepuasan kerja dan lebih fokus pada perbuatan karyawan secara keseluruhan.

i. Mathis-John H. Jackson,

Berbeda dengan beberapa ahli sebelumnya, dalam mengartikan perilaku organisasi ini lebih pada bagaimana setiap orang di dalam organisasi ini memiliki keyakinan dan kesiapan dalam menerima bahkan menerapkan tujuan dari organisasi tersebut. Selain itu, membahas pula mengenai cara seseorang memiliki keinginan untuk tinggal bersama.

j. Griffin dan kawan-kawan,

Arti yang dikemukakan oleh ahli ini lebih pada penglihat seberapa besar setiap orang mengetahui, mengenal dan memiliki keterikatan hubungan yang mendalam pada organisasi tersebut. Setiap individu perlu mempunyai sebuah komitmen yang menjadikan dirinya untuk sadar bahwa ia adalah anggota sejati dalam organisasi.

k. Allen dan Meyer,

Terbagi menjadi beberapa dimensi dalam pembahasan komitmen perilaku organisasi yang dijelaskan oleh ahli satu ini, diantaranya adalah:

1. Komitmen efektif yang menjelaskan mengenai hubungan emosional antar karyawan dan hubungan keterlibatannya di dalam organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan yang membahas mengenai kerugian yang ditimbulkan yang berhubungan dengan tingkat pemutusan kerja atau karyawan yang keluar dalam organisasi itu. Penyebab yang

sering terjadi karena adanya senioritas antar karyawan lama dan karyawan baru yang memunculkan ketidaknyamanan oleh antar karyawan.

3. Komitmen normatif yaitu kewajiban mereka atas kesadarannya untuk tetap berada dalam organisasi itu karena memang seharusnya seperti itu. Tindakan tersebut perlu dilakukan dan sepatutnya setiap orang bertanggung jawab atas pilihan organisasinya.

1.2 Tujuan Perilaku Organisasi

Jika dilihat berdasarkan definisi yang telah banyak dijelaskan di atas, dalam perilaku organisasi memiliki beberapa tujuan. Salah satunya berawal dari menciptakan budaya dalam kelompok kerja, melakukan pemilihan para karyawan dari individu-individu terbaik, membuat sebuah hubungan yang memiliki makna yang dalam untuk mewujudkan kenyamanan atas setiap anggota, meningkatkan kualitas masing-masing individu, membangun rantai leadership yang baik dan terstruktur serta terakhir dapat melakukan penyelesaian dan solusi ketika terjadi konflik.

- a. Harus mampu mengelola dan memanfaatkan pengetahuan perilaku organisasi dengan tujuan mengawasi dan mengontrol setiap perilaku yang dimiliki individu.
- b. Dapat memprediksi hal-hal atau peristiwa yang mungkin ada dan hadir dalam organisasi
- c. Mengetahui perbuatan seseorang dengan begitu menjadi landasan dalam pemecahan suatu masalah.

- d. Meningkatkan dan mengembangkan bagaimana bertindak ketika berada pada lingkungan organisasi.

1.3 Pentingnya Perilaku Organisasi

Setiap individu di dalam sebuah organisasi terutama yang sudah memiliki jabatan atau telah menjadi seorang pemimpin sangat diperlukan sebuah keahlian atau kemampuan. Ketika sebuah organisasi tidak terdapat landasan atau tidak memiliki sebuah rencana susunan atau struktur yang matang namun organisasi itu baik maka lebih mengarah pada hasil yang baik jika dibandingkan dengan rencana sudah tersusun dengan baik namun organisasinya kacau maka dalam operasional organisasi tersebut akan tidak baik. Ketika seseorang lebih mengenal dan belajar memahami perilaku orang lain pada organisasi maka akan membantu dalam mengawasi serta memperhatikan manajemennya, diantaranya bermanfaat pada kualitas di tingkat kehidupan kerja, mengurangi tekanan perkerjaan, membantu karyawan untuk semakin produktif serta dapat meningkatkan karir untuk selalu menjadi perhatian. Dengan adanya peraturan pada organisasi seperti sistem dan antar perilaku anggota. Mengenai hal tersebut, terdapat berbagai alasan atau faktor yang menjelaskan mengapa perlu memahami perilaku organisasi saat ini untuk menjadi sebuah kebutuhan, yaitu:

- a. Sebagai sebuah langkah dalam berfikir, perilaku organisasi ini dalam operasionalnya dilakukan di berbagai tingkat baik individu, kelompok maupun organisasi. Dengan pendekatan ini menjelaskan bahwa perlu adanya pengidentifikasian dan pengklasifikasian

yang jelas mengenai beberapa tingkatan dalam memahami perilaku organisasi.

- b. Dapat disebut sebagai multidisiplin dikarenakan studi ini bisa berupa teori, prinsip, model bahkan metode yang diambil dari beberapa disiplin ilmu lainnya. Pembelajaran yang digunakan bukan dari ilmu yang telah diterima secara umum dan berdasarkan teori yang sangat matang melainkan sebuah ilmu yang masih baru dan berkembang setiap tahapannya serta dampaknya.
- c. Terlihat secara nyata ada sebuah orientasi humanistic di dalam perilaku organisasi. Yang menjadi sebuah tatanan penting adalah dilihat dari pandangan kapasitas pembelajaran, individu dan sikapnya, perasaannya serta tujuan yang ingin diraih.
- d. Arah kerja ke depan dari perilaku organisasi untuk melihat kinerjanya. Dalam mengetahui hal tersebut merupakan tugas dari manajer yang mana ia harus mengawasi bagaimana kinerja karyawan tinggi atau rendah, memotivasi untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja serta memberikan pelatihan kepada karyawan agar semakin matang kualitas kinerja tersebut.
- e. Di dalam perilaku organisasi memiliki ketergantungan dengan disiplin yang telah diakui. Oleh karena itu, diperlukan sebuah peran dari metode ilmiah dalam pembelajaran variabel dan hubungan. Hal ini dikarenakan tujuan dari metode ilmiah berkenaan dengan penelitian yang mana dapat menjadi pedoman dan prinsip tentang apa yang membentuk penelitian.
- f. Dalam pengimplementasian harus jelas mengenai perilaku organisasi. Dalam hal ini berhubungan dengan

mencari jawaban yang bermanfaat yang dapat menjawab berbagai pertanyaan yang muncul di dalam pembahasan mengenai tata kelola organisasi. Tujuan yang diinginkan agar dapat meminimalisir jika terjadi kesalahan yang dilakukan oleh individu di dalam organisasi tersebut.

1.4 Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi

Tidak bisa dihindarkan di dalam sebuah kelompok organisasi dalam perjalanan operasionalnya di dalamnya akan timbul sebuah masalah dan harus menghadapinya. Hal tersebut dipicu karena dalam pembentukannya dibawa oleh beberapa kepala atau banyak orang yang mempunyai cara pandang, pemikiran dan tujuan yang berbeda-beda. Dalam penyatuan konsep pemikiran tersebut lah yang akan menimbulkan beberapa konflik. Lahirnya sebuah organisasi ini bukan hanya berada pada sebuah lingkungan saja, namun harus mengikuti arus perubahan yang berjalan di dalam lingkungan tersebut di mana setiap harinya mengalami perubahan yang begitu cepat dan mereka yang ada dalam organisasi perlu belajar beradaptasi dengan transformasi yang ada di lingkungan itu. Supaya mewujudkan organisasi untuk tetap berkembang dengan efisien di dalam situasi yang dinamis dan beberapa permasalahan atau konflik yang semakin hadir, maka organisasi ini harus menerapkan dan menaati prinsip yang telah ditentukan oleh organisasi itu.

Berbicara mengenai “prinsip” sering didefinisikan dan diketahui oleh orang-orang sebagai sebuah cara pandang atau panduan dalam melakukan suatu hal. Oleh karena itu, prinsip organisasi ini yaitu suatu hal yang dapat dijadikan sebuah pedoman dan harus ditaati oleh

organisasi ketika melaksanakan kegiatan agar dapat meraih tujuannya. Adanya prinsip organisasi dapat memberikan sebuah petunjuk demi menciptakan keefektifan organisasi serta membuat situasi semakin kompleks dan dinamis.

Berikut prinsip organisasi secara Umum:

a. Prinsip Perumusan

Dalam mendirikan sebuah organisasi hal utama adalah tujuan yang akan dicapai. Mereka membuat organisasi ini karena mempunyai sebuah keinginan dan membantu untuk mempermudah pencapaiannya. Contohnya adalah ditujukan kepada instansi tertentu atau lembaga pemerintahan dan badan usaha. Oleh karena itu, sebelum menciptakan organisasi ini penting adanya pembicaraan mengenai perumusan tujuan didirikannya organisasi. Agar arah kerja kedepannya jelas dan berjalan sesuai tujuan organisasi.

b. Prinsip pembagian Kerja

Agar pekerjaan tertata dan terstruktur dan mengurangi adanya penumpukan tugas di dalam pekerjaan maka perlu adanya prinsip ini. Dikarenakan jika pekerjaan menumpuk maka akan terjadi kelalaian oleh para pekerja, karena bisa membuat pekerjaan terselip atau terburu-buru dalam pekerjaan sehingga tidak maksimal dalam penyelesaiannya. Adanya pembagian kerja ini lah diharapkan setiap individu pada organisasi memelihara tugasnya masing-masing dan sesuai dengan bidangnya sehingga lebih optimal.

c. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Ketika menerapkan sebuah kegiatan, perlu adanya pemberian wewenang atau kekuasaan. Hal ini

berguna untuk meningkatkan kepedulian atas pekerjaannya sehingga secara tidak langsung mereka dapat memberikan tanggung jawab atas setiap pekerjaannya.

d. Prinsip Tingkat Pengawasan

Di dalam berjalannya sebuah organisasi agar tertata, terstruktur serta efisien maka perlu diawasi. Hal ini juga dapat meminimalisir adanya risiko karena sebelum hadir permasalahan tersebut, organisasi telah dimonitoring dengan baik.

e. Prinsip Rentang Manajemen

Sebuah manajemen yang baik sangat diperlukan dalam organisasi, dimana sebagai seorang pimpinan harus bisa mengelola setiap anggota, bahkan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya. Ketika semua berjalan dengan baik, maka dalam melakukan tugas kepemimpinannya seorang pimpinan atau manajer sudah melaksanakannya dengan efisien dan maksimal.

f. Prinsip Kesatuan Perintah

Dalam sebuah unit organisasi atau di dalam instansi pekerjaan, seorang karyawan pasti memiliki atasan yang mengatur dan mengelola organisasi tersebut. Dari manajer tersebutlah, yang harus kita patuhi perintahnya karena memang tugas seorang manajer mengatur para karyawan agar sesuai dengan tugas yang dikerjakannya. Seorang karyawan dapat menunjukkan laporan pertanggung jawaban dari kegiatannya yang telah dilakukannya.

g. Prinsip Kordinasi

Tujuan dari prinsip ini sebagai pengarah dalam melaksanakan setiap kegiatan agar sesuai dengan

tujuan organisasi secara keseluruhan. Memang dalam membagi beberapa tugas di setiap individu dapat mempercepat pencapaian tujuan, namun mereka akan jalan sendiri-sendiri. Oleh karena itu, diperlukan sebuah koordinasi agar tetap satu tujuan dan menghindari adanya konflik serta meningkatkan dan

31 mempererat kerjasama antar mereka.

Prinsip organisasi Menurut Para Ahli:

Terdapat beberapa ahli yang berusaha untuk menjelaskan prinsip-prinsip apa yang diterapkan di dalam organisasi. Karena setiap perkembangan, prinsip tersebut semakin bertambah dengan menyesuaikan situasi dan kondisi di lingkungan organisasi. Berikut ini terdapat

31 berbagai pandangan, diantaranya:

Henry fayol

Sebagaimana dikutip oleh Huse dan Bowditch (1977), Fayol mengemukakan 14 prinsip organisasi yaitu:

1. Ketertiban
2. Pembagian kerja
3. Kesatuan Jiwa
4. Wewenang dan tanggung jawab
5. Saluran jenjang
6. Kesatuan perintah
7. Gaji pegawai
8. Disiplin
9. Kesatuan arah
10. Sentralisasi
11. Kepentingan individu dibawah kepentingan umum
12. Keadilan
13. Kestabilan masa kerja pegawai
14. Inisiatif

31

L.P. Alford dan Russel Beatty (1951)

Dalam tulisannya yang berjudul "Principle of Industrial Management", mereka mengemukakan 7 prinsip organisasi:

1. Prinsip kesamaan
2. Prinsip wewenang pokok
3. Prinsip tujuan
4. Prinsip efektivitas organisasi
5. Prinsip wewenang dan tanggung jawab
6. Prinsip penugasan kewajiban (principle of assignment to duties)
7. Prinsip definisi (principle of definition)

Hendy G. Hodges (1956)

Dalam bukunya yang berjudul "Management Principles- principles-Problems", Hodges mengemukakan prinsip organisasi yang justru jauh lebih banyak yakni ada 20:

1. Fleksibilitas
2. Tujuan
3. Penyusunan jenjang
4. Spesialisasi
5. Kontrol
6. Analisis
7. Kesederhanaan
8. Penyusunan fungsi
9. Pelimpahan
10. Kesamaan
11. Standarisasi
12. Koordinasi
13. Komunikasi
14. Rentangan control

15. Berkelangsungan
16. Asas pengecualian
17. Staff
18. Hubungan langsung
19. Wewenang dan tanggung jawab
20. Keseimbangan

1.5 Pengertian Perilaku Individu

Suatu ciri cikal bakal dalam perilaku organisasi ini diawali dengan perilaku individu. Yang mana dari beberapa perilaku setiap individu yang digabungkan menjadi satu membentuk perilaku organisasi. Oleh karena itu, perilaku individu dijelaskan sebagai sebuah interaksi antara karakteristik dalam individu dengan karakteristik organisasi. Jadi hasil dari gabungan perilaku individu nantinya akan menjadi dasar dalam pembentukan perilaku organisasi. Untuk lebih memahami penjelasan dari perilaku individu maka di bawah ini terdapat beberapa pandangan beberapa ahli mengenai hal tersebut, antara lain:

1. Robbins (2001) menjelaskan jika perilaku individu terdiri dari unsur pendukung berupa kemampuan, kepribadian, pengetahuan serta karakteristik biografinya. Untuk melihat karakter biografinya maka terbagi menjadi status pernikahannya, usia, jenis kelamin serta masa kerjanya.
2. Thoha (2001) mengemukakan bahwa perilaku individu ini merupakan fungsi yang diambil dari komunikasi setiap orang dengan lingkungan sekitarnya. Peninjauan dalam lingkungan ini dilihat berdasarkan kehidupan

- budaya, sosial, latar belakang serta politik yang
4 ditempati oleh individu tersebut.
3. Sofyan dan Garniwa (2007) mendefinisikan sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dengan cara melakukan interaksi dengan atasannya ataupun bekerjasama dan peduli terhadap rekan kerjanya seperti mendengarkan ketika rekannya berbicara atau berdiskusi. Selain itu juga melakukan penyusunan laporan dan menempatkan beberapa barang di dalam
4 gudang dan tidak lupa mencatat nya.
 4. Gibson, et al (2012) menyatakan bahwa dalam perilaku individu ini menjadi sikap yang diterapkan di dalam kehidupannya. Misalnya bertindak, memahami suatu hal, berjalan serta berdiskusi.
 5. Notoatmodjo (2010) memberi pemahaman mengenai kegiatan individu yang dapat dilihat secara langsung atau belum bisa diamati oleh pihak
77 luar.

Dengan beberapa penjelasan yang telah dinyatakan oleh beberapa ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa perilaku individu ini merupakan suatu hal mengenai sikap, pengetahuan serta tindakan yang dapat dilihat maupun tak terlihat yang dapat ditimbulkan oleh lingkungan di sekitarnya serta memberikan peranan pada kehidupan sehari-hari. Menjadi sebuah keunikan bagi perilaku-perilaku yang dimiliki individu karena di dalamnya tercipta sebuah kepribadian yang berbeda antara satu individu dengan individu lainnya dalam menanggapi suatu permasalahan baik subjek, objek maupun sebuah peristiwa. Berikut ini terdapat penjelasan mengenai dasar-dasar yang mempengaruhi perilaku individu, diantaranya:

- a. Faktor yang mempengaruhi yaitu lingkungan di mana ia melakukan komunikasi.
- b. Untuk memahami dasar dalam perilaku individual, seorang praktisi khususnya di bidang SDM memiliki peranan penting dalam pemahaman perilaku organisasinya.
- c. Tiap lingkungan dapat memberikan ciri atau keunikan bagi perilaku individu yang melekat di dalamnya.

1.6 Pendekatan Perilaku Individu

Terdapat berbagai pendekatan yang diperlukan dalam pemahaman dan mengetahui perilaku manusia. Hal ini terbagi menjadi 3 yaitu pendekatan reinforcement, kognitif serta psikoanalitis. Mengenai tiga pendekatan tersebut dapat dilihat dari beberapa faktor seperti di bawah ini:

1. Penekanan.

Di dalam pendekatan ini kognitif lebih menitikberatkan pada mental internal seperti pada pandangan cara berfikir dan menimbang. Penjelasan individu mengenai lingkungannya harus difikirkan terlebih dahulu dari pada lingkungan itu sendiri. Perlu adanya penguatan yang menjelaskan pada peranan lingkungan yang ada dalam perilaku manusia. Dalam memandang lingkungan ini dilihat sebagai sumber stimulus atau penguatan yang dapat memberikan beberapa respon perilaku. Mengenai pendekatan psikoanalitis menekankan peranan dari sistem personalitas di dalam penentuan sebuah perbuatan. Pertimbangan mengenai lingkungan berdasarkan ego

yang berhubungan untuk memberikan kepuasan keinginan.

2. Faktor lahirnya sebuah perbuatan

Munculnya terjadi pendekatan perilaku dikarenakan oleh ketidaksamarataan dan tidak sesuai dengan struktur kognitif, yang didapatkan oleh pikiran-pikiran mengenai lingkungan. Yang dimaksud mengenai *reinforcement* menjelaskan bahwa perbuatan itu telah disesuaikan pada stimuli lingkungan yang dilihat dari sebelum ada tindakan tersebut ataupun hasil akhir dari perilaku. Jika berdasarkan pendekatan psikoanalitis, penyebab faktor yang melatarbelakanginya adalah dari teganga-tensions yang terjadi karena keinginan atau pencapaian yang tidak terwujud.

3. Proses

Penjelasan mengenai tahapan ini yakni kognisi dapat diartikan sebagai sebuah proses mental yang menjelaskan hubungan saling melengkapi dengan menyesuaikan struktur dari kognisi yang telah disediakan. Ketika mengalami ketidaksesuaian atau tidak berhubungan maka perbuatan akan meminimalisir ketidaksambungan itu. Dilihat melalui pendekatan reinforcement, lingkungan bertindak pada setiap individu yang menarik tanggapan yang sudah ditetapkan oleh sejarah. Dari sikap atas respon itulah yang akan menjadikan bagaimana arah perilaku di masa depan. Sedangkan dengan psikoanalitis, menjelaskan bahwa kemauan serta angan-angan berasal dari Id yang nantinya dilakukan pemrosesan oleh Ego diawasi dengan Superego.

4. Urgensi atas masa lalu yang dapat menetapkan bentuk perilaku.

Melalui kognitif jelas tidak melakukan penghitungan atas masa lalu. Era sebelumnya hanya menjelaskan pada strukturnya saja dan perilaku ini menjadi sebuah fungsi dari pengamatan dan penjelasan kondisi saat ini dari sistem kognitif individu itu tanpa adanya perhatian dan pengawasan bagaimana tahapan masuk dalam sistem. Sifat dari teori reinforcement yaitu historic. Yang menyatakan sebuah respon orang terhadap sebuah stimulus tertentu yang dapat mengarahkan dan menunjukkan kegunaan dari sejarah lingkungannya. Sedangkan untuk melihat masa lalu orang itu dan menjadikannya sebuah petunjuk yang penting bagi perilaku dapat digunakan pendekatan psikoanalitis. Berdasarkan hal ini untuk keunggulan yang relative dari Ego, Id dan Superego dapat ditetapkan dengan komunikasi serta tingkat perkembangan kemajuan pada masa lampau.

5. Tingkat kesadaran

Melalui pendekatan kognitif ini membawa keanekaragaman mengenai tingkat dari kesadaran itu namun jika dilihat berdasarkan aktivitas mental secara sadar contohnya melihat, memahami, berfikir, perlu pertimbangan yang jelas dan secara matang. Untuk melihat perbedaan antara sadar dan tidak sebenarnya tidak ada alasan yang mendalamnya berdasarkan pendekatan reinforcement. Pada hal nya kegiatan mental ini diamati dan difikirkan menjadi ragam lain dari perilaku dan tidak dilakukan penghubungan dengan kasus kekuasaan. mengenai aktivitas ini bisa

dilaksanakan dengan perilaku terbuka pada proses berfikir nya. Dengan pendekatan psikoanalitis lebih banyak dalam melakukan kegiatan nya berada pada kondisi yang tidak sadar. Ketidaksadaran tersebut dapat menjadikan penentu dalam pembuatan perilaku.

6. Data

Jika mengenai kumpulan informasi atas sikap, penjelasan, penilaian serta keinginan dengan pendekatan kognitif maka awalnya bisa dilakukan pengumpulan melalui pembagian kuisisioner atau survei ke tempat tujuan yang diinginkan. Sedangkan untuk pendekatan reinforcement maka dilakukan pengukuran stimuli lingkungan dan tanggapan atau kemampuan materi yang diberikan lalu dilakukan pengamatan dan pengawasan dengan cara terjun langsung di lapangan atau dapat menggunakan dan memanfaatkan teknologi yang semakin canggih. Sedangkan dengan pendekatan psikoanalitis memakai data ekspresi dari kemauan, capaian yang diharapkan serta bukti penekanan dan bloking dari keinginan yang ada melalui asosiasi bebas, hipnotis, pemikiran di alam mimpi dan teknik atas teknologi yaitu proyektif.

1.7 Ciri-Ciri Yang Terdapat Pada Perilaku Individu

Adanya sikap dan perbuatan setiap orang atau individu terkait bisa dijelaskan melalui pemahaman terlebih dahulu atas pembelajaran yang dilakukan pada individu itu dengan melihat dan mempelajari karakter individunya. Mengenai karakteristik ini bisa dipelajari beberapa hal diantaranya ciri-ciri biografisnya, tingkat pemikirannya, sikapnya, perilaku serta bagaimana

kepribadiannya dalam bertindak pada kesehariannya. Mengenai hal tersebut perlu adanya penjelasan masing-masing dari ciri-ciri yang telah disebutkan diatas agar para pembaca dapat lebih memahami masing-masing ciri-ciri tersebut:

1. Ciri-ciri biografis, yaitu karakter satu ini yang paling dekat dan menunjukkan pada diri seseorang pada awalnya, adalah:

a. Umur

Dapat dikatakan secara gamblang bahwa usia ini memberikan pengaruh dan hubungan pada tingkah laku seseorang, salah satunya pada ciri khas kemampuan orang tersebut dalam melaksanakan tugasnya yaitu bisa dengan bekerja, menanggapi stimulus yang diberikan oleh orang lain. Oleh karenanya menjadi sebuah faktor penting dan dapat menjadi sebuah alasan yang menjelaskan bahwa umur ini penting dalam sebuah pembahasan. Alasannya yang pertama adalah adanya pernyataan yang menjelaskan bahwa mereka memandang orang yang sudah tua akan turun stamina kinerjanya sehingga prestasi yang diberikan juga ikut merosot dikarenakan oleh bermacam-macam hal seperti kelelahan, cepat lesu, tidak kreatif dan lebih rumit untuk beradaptasi. Yang kedua perihal kenyataan atas fakta yang menjelaskan semakin lama para pekerja ini akan bertambah usi menjadi tua. Pada negara US di tahun 1995 sampai 2005 kebanyakan para pekerja yang memiliki usia diatas 50 tahun uniknya stamina kerjanya sangat besar yang mana menjelaskan mereka lebih berkembang jauh lebih pesat dan baik jika dibandingkan dengan pendatang baru atau generasi

selanjutnya. Ketiga, ketika terdapat perusahaan yang memecat karyawan karena usia yang semakin tua, termasuk pada sebuah pelanggaran dan hukumnya tidak diperbolehkan. Karena mereka menganut sistem yang bebas dimana pekerja dengan usia berapapun dan masih kuat dan optimal dalam bekerja maka dibiarkan saja. Jadi usia bukan menjadi sebuah permasalahan dan umur ini bukan menjadi batasan pensiun seseorang tetapi pensiun akan diberikan pada seseorang yang menyerah dan tidak sanggup lagi dalam bekerja serta memutuskan untuk berhenti. Ketika hal ini terwujud maka akan melimpah orang-orang yang memiliki umur tua sekitar 70 tahun yang belum meninggalkan pekerjaannya atau pensiun. Selain itu, dari beberapa hasil penelitian terdahulu menjelaskan bahwa tingkat kehadiran oleh para pegawai tua lebih bagus dikarenakan permasalahan yang dihadapi orang tua menjadikan kegiatan mangkir atas pekerjaan adalah sedikit dibandingkan dengan yang masih berusia muda. Namun yang menjadikan sebuah alasan bagi orang tua untuk tidak mempertahankan pekerjaannya adalah masalah kesehatan yang mana semakin tua kondisi tubuh tidak sekuat sewaktu masih muda. Kebanyakan usia yang semakin tinggi menyebabkan orang tersebut nyaman dengan pekerjaan yang dilakukan dan bingung jika harus mencari pekerjaan baru yang belum tentu sesuai sama bidangnya maka semakin tua kebanyakan orang itu tidak mau berpindah-pindah pekerjaan jika dibandingkan dengan anak-anak muda yang masih bersikeras untuk explore diri dan mereka memiliki pandangan yang besar untuk ingin tahu, pencarian

pengalaman, mencoba hal baru, menambah rekan kerja sehingga menjadi alasan untuk berganti job atau pekerjaannya. Jika dilihat dari sisi produktivitas, orang yang lebih tua memiliki banyak pengalaman dan usia mereka yang lebih tua menjadikan dia bekerja pada bidang tersebut lebih lama sehingga benar-benar memahami bidang pekerjaan dan tugasnya sehingga hal ini menunjukkan bahwa orang tua lebih produktif dan terampil jika dibandingkan dengan anak muda. Selain itu yang menjadikan tingkat produktivitas nya tinggi adalah motivasi dan dedikasi kerjanya juga lebih besar. Namun memang tidak bisa dipungkiri yang menjadi faktor untuk selalu diperhatikan bahwa dengan meningkatnya usia juga semakin menurunnya kesehatan seseorang dan semakin rentan untuk mengalami keletihan. Dengan hal ini walaupun memiliki pengalaman yang tinggi diperlukan semangat yang besar pula agar tingkat produktivitas di usia yang semakin tua tidak menurun.

b. Jenis Kelamin

Untuk memberikan penjelasan dan bukti dari tingkat kinerja pegawai terdapat sebuah penelitian yang menyatakan tidak ada bedanya⁴⁶ antara pria dan wanita ketika menghadapi pekerjaan yang relatif sama. Antara laki-laki dan perempuan ini saat berada pada situasi untuk mengangani sebuah masalah memiliki konsistensi yang sama rata baik di dalam pengalamannya, keterampilan berfikir, tingkat kompetitif, dorongan serta kemampuan dalam mengambil sebuah keputusan. Jika dilihat dan dipandang berdasarkan pendekatan psikologi

menjelaskan bahwa kaum perempuan memiliki tingkat kepatuhan dan ketaatan yang lebih tinggi dalam hal aturan dan kebijakan. Sedangkan dari laki-laki bertindak lebih berani untuk mengambil tanggung jawab dan risiko yang lebih besar sehingga menantang mereka untuk lebih cepat mencapai kesuksesan walaupun pada akhirnya perbedaan yang terlihat sangat minim. Oleh karena itu, sejatinya tidak perlu ada perbedaan pada pemberian kesempatan kerja melalui tingkatan jenis kelamin karena dari penelitian yang ada juga tidak dijelaskan secara detail perbedaannya pada hal kepuasan kerja. Melalui pemberian Tuhan yang menciptakan perbedaan pria dan wanita ini di bidang kapasitas, tugas, peran, tanggung jawab di dalam lingkungan keluarga bukan lingkungan pekerjaan. Karena memang pada hakikatnya perempuan lebih diarahkan untuk bekerja di rumah yang menjaga rumah tangga agar tetap baik dan mengasuh anak-anaknya. Ketika wanita bekerja mungkin akan dibebani urusan rumah tangga yang mana seperti ketika anak sakit, ibulah yang memiliki tanggung jawab lebih besar dalam merawatnya, ketika hamil besar harus melakukan cuti bahkan ketika melahirkan juga harus mengajukan libur pada pekerjaannya.

c. Status Masa perkawinan

Banyak sekali dalam sebuah perusahaan yang mengajukan pertanyaan ketika mewawancarai karyawan baru dengan menanya status pernikahan apakah karyawan tersebut masih sendiri atau sudah menikah. Di dalam penelitian ini, membuktikan bahwa orang yang sudah menikah akan lebih baik daripada

dengan mereka yang berstatus single jika dipertimbangkan dari sisi absensi. Hal ini diakibatkan karena orang yang sudah berumah tangga apalagi memiliki anak mempunyai rasa tanggung jawab yang lebih besar karena dalam mengatur keluarganya pun mereka sudah memiliki prioritas yang harus dipilihnya dan menjadikan pekerjaan mereka lebih kuat, tertib serta menjadikan pekerjaan ini hal yang sangat penting untuk menghidupi keluarganya sehingga ia tidak main-main dengan pekerjaannya.

d. Jumlah atau Banyaknya Tanggungan

Beberapa penelitian yang membahas pada bidang ini menjelaskan bahwa seseorang yang memiliki tanggungan atau orang dalam daftarnya di keluarga tersebut memiliki pengaruh pada produktivitas kerja dari karyawan tersebut. Hal ini menjadi sebuah alasan bagi karyawan untuk bersungguh-sungguh dalam bekerjanya, karena menjadi tanggungan yang dibawanya sebagai sebuah tanggung jawab dan menjadi motivasi dalam bekerja.

e. Masa kerja

Mengenai hubungan dengan lama tidaknya bekerja yaitu menjelaskan¹⁴¹ tingkat senior dan junior dalam sebuah pekerjaan. Hal ini dapat diartikan bahwa bukanlah suatu hal yang baik dan sangat tidak relevan jika harus membandingkan jenis kelamin, umur dalam meningkatkan ego mereka untuk bertindak semena-semena dalam bertugas. Karena di dalam penelitian terkait juga menjelaskan tidak ada hubungan pekerja yang lama selalu menunjukkan kinerja yang baik, jadi belum tentu pekerja yang memiliki masa kerja lebih

lama memiliki produktivitas yang tinggi karena bisa jadi pekerja yang baru lebih cepat beradaptasi dan mau belajar lebih giat sehingga dapat mengimbangi karyawan yang sudah lama. Atau mereka karyawan baru mungkin sudah mendapatkan berbagai pengalaman dari pekerjaannya yang lama atau ilmu-ilmu baru yang mungkin lebih update dan sesuai dengan misi perusahaan yang sekarang. Namun memang banyak studi-studi penelitian yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara lama masa kerja dengan tingkat kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa ketika orang tersebut sudah lama bekerja di instansi tersebut mereka sudah nyaman dan sangat memahami tantangan dalam pekerjaannya sehingga minat untuk berpindah atau mengundurkan diri dari pekerjaannya sangat kecil.

2. Kepribadian

Penjelasan mengenai sikap kepribadian seseorang ini menunjukkan tingkat keunikan dari perbuatan yang ditunjukkan seseorang dalam bertindak atau berperilaku untuk menunjukkan jati diri yang dimiliki oleh orang tersebut. Oleh karenanya dibutuhkan sebuah adaptasi dan penyesuaian oleh tiap orang dengan lingkungan yang sedang dipijaknya. Ketika seseorang berada di lingkungan yang baru menjadi sebuah kewajiban orang tersebut menyesuaikan dengan lingkungan baru yang ditempatinya, dengan hal ini bukan menjadi hal sulit karena memang seharusnya penyesuaian selalu terjadi dalam diri kita. Bahkan tidak hanya dalam kepindahan tempat yang kita kunjungi namun dalam hal segala hal kita perlu menyesuaikan diri seperti pekerjaan, perkataan,

pendidikan dan lain sebagainya. Dari kepribadian ini menunjukkan bagaimana pribadi tersebut mengontrol jiwa yang ada untuk berkomunikasi dengan orang lain di sekitarnya.

Beberapa ciri-ciri yang menunjukkan kepribadian seseorang adalah dari sikapnya seperti malu, malas, ambisius, pantang menyerah, tegas, jujur, integritas, dan masih banyak lainnya. Ketika dalam merespon lingkungan tersebut sangat tinggi, maka semakin jelas karakteristik yang dikeluarkan oleh individu tersebut. Oleh karenanya dapat menjelaskan pada pembawaan dari diri tersebut ataupun keturunan dari orang tuanya yang menjadi salah satu faktor kuat dalam menciptakan karakter pribadi setiap individu. Terdapat penelitian yang menjelaskan bahwa tingkat temperamental seseorang ini sudah ada sejak lahir yang mana merupakan faktor dari orang tuanya namun karakter yang dimilikinya ini terbentuk seiring dengan perjalanan waktu mengikuti arah proses kehidupannya dengan penyesuaian lingkungannya juga. Dengan diawali penjelasan tersebut, pribadi seseorang memiliki keanekaragaman karakter dan menunjukkan sikap yang ia punya. Berbeda hal dari asal lahirnya atas terwujudnya temperamental dan karakter ini namun keduanya memiliki hubungan yang positif dalam menciptakan kepribadian seseorang. Ketika seseorang ini terbentuknya didasarkan faktor pada lingkungan kerja maka karakter yang dimiliki cenderung serius, tegas, ambisi, agresif, jujur, dan profesional. Namun jika orang tersebut terbentuk pada lingkungan dan budaya lebih menitikberatkan pada relasi yang besar, pergaulan yang

positif, dan ia akan lebih memprioritaskan keluarga dari pada karir atau pekerjaannya.

3. Sikap (*Attitude*)

Salah satu yang menjadi alasan untuk selalu dimengerti dalam diri orang lain. Ketika mengerti lebih dalam pada sikap seseorang maka bisa menjadi saling mengerti bagaimana arah yang tercapainya tujuan bersama dan ketika kedua pihak telah memahami satu sama lain maka berpengaruh positif juga pada organisasi sehingga dapat lebih terkontrol dan terkelola dengan baik. Mengenai penjelasan dari sikap sendiri dapat dipahami dalam tiga komponen yakni kognitif, psikomotorik dan terakhir afektif. Jika berdasarkan dengan emosional atau lebih menekankan perasaan maka ini yang disebut dengan afektif. Ketika kognitif maka lebih menitikberatkan pada pemahaman dalam tahapan berfikir atau proses memandang suatu hal sesuai dengan otak logika atau bersikap rasional atas melihat dan memutuskan. Sedangkan psikomotorik ini cenderung pada perwujudan dan pengimplementasian tindakannya pada lingkungan organisasi.

4. Kemampuan

Mengenai kemampuan atau tingkat mampu yang dimiliki oleh seseorang ini dapat diartikan sebagai kapasitas yang dimiliki individu dalam melakukan berbagai aktivitas pada pekerjaan yang dihadapinya. Ketika orang tersebut dapat mencapai pada tujuan yang ingin diraihinya disesuaikan dengan misi organisasi tersebut serta berhasil mengelolanya maka menjelaskan bahwa individu tersebut mengolah tingkat kemampuan dan berani menunjukkan kelebihan yang dimilikinya dengan meminimalisir

kesalahan yang diperbuat guna menciptakan tingkat produktivitas yang tinggi. Terdapat beberapa hal yang dapat dikategorikan dalam jenis ini, diantaranya adalah:

Pertama adalah kemampuan intelektual yang mana diartikan sebagai kebutuhan dari kemampuan untuk mengoperasionalkan kegiatan mental. Hal ini menjelaskan akan menggunakan tes IQ yang berguna untuk mengungkapkan sisi kecerdasan dari beberapa hal. Dalam hal numerik maka ditunjukkan tingkat kemampuan dalam berhitung lebih jeli dan dengan kecepatan serta ketepatan yang tinggi. Untuk hal verbal berarti harus memahami dengan mendalam apa yang dilihat, dibaca dan didengar serta hubungan ketiga hal tersebut harus tepat sasaran. Selain itu ada kecepatan perseptual yang mana menjelaskan cara dalam mengenali kesamaan dan perbedaan visual dengan cepat. Diperlukan juga tes mengenai penalaran induktif yang artinya mampu melihat dan mengurutkan bagaimana melihat sebuah masalah dan menyelesaikannya sedangkan penalaran deduktif yaitu bagaimana otak bekerja menggunakan logika dan menilai wujud dari sebuah pandangan seseorang. Terkait dengan visualisasi ruang adalah tes yang menggambarkan dengan membayangkan ketika objek yang ada terdapat perubahan. Oleh karena itu seseorang perlu juga dilihat bagaimana tingkat ingatannya. Hal ini untuk melihat kemampuan individu tersebut dalam memutar kembali apa yang telah difikirkan dan dilakukan pada masa lampau. Tetapi ketika sebuah organisasi tersebut hanya membutuhkan tingkat kegiatan operasional yang tinggi tanpa memperhatikan intelektualitasnya maka IQ yang tinggi tidak dibutuhkan oleh orang tersebut sehingga tidak

memiliki hubungan dengan pekerjaannya. Tetapi banyak pekerjaan yang membutuhkan kecepatan persepsi, visualisasi ruang, pemahaman verbal dan ingatan yang tinggi dan hal ini menjadikan pelajaran penting bahwa tetap dalam diri seseorang untuk melamar pekerjaan apalagi di sebuah perusahaan tetap memerlukan sebuah tes IQ.

Kedua adalah kemampuan fisik yang menjelaskan bahwa dalam diri seorang individu untuk melaksanakan berbagai pekerjaannya diharuskan untuk memiliki kemampuan yang berstamina tinggi, cekatan, tidak lelet, mudah bergerak dan memiliki kekuatan yang besar. Selain itu, tingkat keterampilan dan penguasaan diri diperlukan dalam hal ini. Setiap karyawan perlu memiliki kemampuan yang mendukung intelektual dan fisik, karena jika salah satunya tidak berjalan atau tidak memiliki keseimbangan antar keduanya maka dapat menjadi faktor penghambat yang memperlambat untuk meraih capaian dalam misinya serta kurang produktif dalam pekerjaannya. Contohnya seorang masinis yang harus memiliki dan memenuhi kualifikasi dalam hal visualisasi ruangan, tetapi selain itu ia juga harus berkualitas tinggi dalam mengelola tubuhnya untuk tetap seimbang dan proporsional.

5. Persepsi

Mengenai arti dari faktor ini adalah sebuah tahapan yang perlu diperhatikan secara tepat dan melalui proses penyeleksian, dan pengorganisasian sehingga mampu menjelaskan stimulus pada lingkungan yang ditempatinya. Dalam hal ini terdapat beberapa faktor yang melatarbelakangi persepsi antara lain:

- a) Frekuensi, yang mana menjelaskan semakin sering yang ditunjukkan maka menjadi sebuah stimulus untuk memperbesar apa yang dipersepsikan orang-orang. Contohnya dalam mempromosikan baik melalui koran, televisi maupun sosial media lainnya.
- b) Gerakan, dalam hal ini dengan memperbanyak gerakan maka akan lebih diketahui dan dilihat oleh masyarakat dibandingkan dengan apabila sedikit gerakan yang ditunjukkan. Seperti pada sebuah tempat yang sunyi tanpa ada suara namun orang tersebut tiba-tiba bergerak dengan hebohnya seperti di perpustakaan maka banyak orang yang langsung tertuju pada orang yang bergerak tersebut dan pasti memandangnya.
- c) Kontras, seperti halnya menunjukkan hal yang mencolok yang menarik perhatian orang lain maka akan dilihat oleh banyak orang. Contohnya ketika seseorang berani untuk tampil beda dari yang lainnya dan berani untuk menunjukkannya maka akan semakin dipandang oleh banyak orang.
- d) Intensitas, hal ini dimaksudkan dengan tingkat intensitas yang semakin tinggi akan memberikan peluang besar untuk lebih diamati.
- e) Keunikan, diartikan dengan sebuah benda yang memiliki keunikan akan lebih mempunyai daya tarik sendiri dalam merebut perhatian banyak orang.
- f) Perubahan, menjelaskan dengan sebuah hal yang sering berubah akan lebih dipandang dibandingkan dengan yang tetap diam. Contohnya yaitu lampu yang memiliki pencahayaan berubah-ubah warna seperti led sehingga lebih banyak orang tertarik melihatnya.

g) Baru, memiliki stimulus baru cenderung akan dipandang oleh banyak orang daripada stimulus lama. Seperti halnya dengan buku, yang mana jika baru diterbitkan akan lebih laku dan diminati untuk dibaca dibandingkan dengan yang sudah usang.

6. Belajar

Mengenai hal pembelajaran dan menuntut ilmu ini dapat didefinisikan sebagai sebuah proses yang di dalamnya mengalami perubahan yang seimbang dan konstan dalam membentuk tingkah laku dan perbuatan sehingga terbentuk sebuah peristiwa yang dapat dijadikan pelatihan. Dengan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa di dalamnya terdapat 3 bagian dari belajar yakni pertama, dengan belajar maka terbentuklah sebuah perubahan yang mana bisa mengarah pada kebaikan atau keburukan dan dari seseorang yang tidak memahami hal apapun dan tidak bisa melakukan menjadi seseorang yang mengetahui dan paham akan suatu hal dan dapat melakukannya. Yang kedua, perubahan yang terjadi tersebut lebih lama waktunya atau rentang waktu relatif permanen. Dari perubahan tersebut yang hanya bertahan sementara biasanya lebih pada proses belajar yang tidak mencapai harapan. Ketiga adalah dengan belajar dapat mengubah perbuatan. Bukan sebagai hal yang mampu mengubah cara pikir dan pandang seseorang tetapi yang utama adalah dengan belajar dapat merubah perilaku belajar subjek.

Jenis-jenis Teori Belajar:

1. Teori Pengondisian Klasik, pada teori ini menjelaskan bahwa terdapat percobaan sebelumnya yang menghasilkan adanya hubungan antara tanggapan dan

stimulus yang menjelaskan bahwa dalam kondisi stimulus yang kurang bekerja dan sulit dikelola⁶⁹ maka respon yang terjadi juga tidak bisa dikendalikan dengan baik. Oleh karena itu untuk mengubah keduanya menjadi hasil yang baik dan sempurna saling berkaitan dibutuhkan proses belajar yang baik pula.

2. Teori Pengondisian operan, terkait dengan penjelasan teori ini adalah mengatakan bahwa perilaku menjadi sebuah fungsi serta dampak yang dapat dihasilkan oleh perbuatan itu sendiri. Yang mana lebih cenderung membuat perulangan oleh perbuatan itu yang dilatarbelakangi oleh kekuatan dengan dorongan dari dampak perilaku itu. Contohnya ketika terdapat sebuah staff yang memiliki prestasi sangat baik dan menjulang. dan Untuk mengapresiasinya manajer memberikan insentif maka dampak yang diterima oleh staff tersebut juga baik untuk dirinya¹⁵⁴ atas perilaku yang diperbuatnya sehingga ia akan lebih giat lagi dalam bekerja dan berulang-ulang untuk bekerja dengan standar tersebut agar mendapat penghargaan terus menerus.
3. Teori social, dengan adanya teori ini menjelaskan sebuah proses belajar dengan cara melakukan pengamatan dan mencari pengalaman dengan cara terjun langsung. Hal ini dilakukan untuk mencari hasil akhir yang optimal dengan selalu memperhatikan beberapa hal pada operasional proses ketika belajar, diantaranya:
 - a) Proses perhatian, pada tahapan ini pemateri harus mampu menjelaskan ilmu nya dengan cara yang menarik sehingga orang-orang yang mendengarnya

lebih memperhatikan sehingga suasana dalam pembelajaran tidak membosankan.

- b) Proses ingatan, dalam hal ini diwajibkan seseorang untuk memperhatikan materi dengan baik karena dalam tahapan ini disesuaikan dengan daya tangkap subjek dalam belajar seberapa besar ilmu yang diingat.
- c) Proses reproduksi, jelas diartikan bahwa subjek ajar yang telah melakukan proses pembelajaran harus berubah dalam hal sikap, cara berfikir dan berbuat sesuatu dalam kegiatannya.
- d) Proses penguatan, langkah ini berada pada subjek belajar telah mendalami pengetahuan dan melakukan kegiatan belajar dengan maksimal lalu diberikan sebuah penguatan atau motivasi agar tidak terlena dan sebagai bentuk apresiasi untuk menumbuhkan semangat. contohnya karyawan yang menjalankan pelatihan, akan diberi imbalan contohnya dengan penghargaan, piagam atau uang.

1.8 Nilai-Nilai dan Perilaku Individu

Dalam mengartikan kumpulan nilai ini sebenarnya adalah terbentuk dari banyaknya nilai-nilai. Dapat didefinisikan bahwa nilai merupakan sesuatu yang dikenal oleh banyak orang untuk menunjukkan kualitas kebaikan yang melekat dari suatu hal atau sebuah tuntunan perilaku yang nantinya menjadi pembeda yang mana perbuatan yang baik dan yang buruk bagi kehidupan manusia. Yang mana terdapat penjelasan bahwa dalam sebuah konsep atau gagasan yang dapat dianggap sebagai hal baik dan bernilai artinya dapat bermanfaat dan berguna bagi manusia, sedangkan jika sebaliknya yaitu menimbulkan

4
kerugian dan tidak memiliki arti dalam kehidupan maka dianggap hal tersebut tidak bernilai. Oleh karena itu, dengan adanya nilai ini dapat menciptakan perilaku individu dalam sebuah organisasi, yang mana nilai memiliki beberapa peranan dalam menunjukkan perubahan perilaku. Hal yang dapat dipengaruhi dengan adanya nilai ini adalah sikap, tindakan, serta wawasan yang dimiliki individu tersebut. Dalam artian lain bahwa terbentuknya perbuatan individu sesuai dan berdasar pada nilai-nilai yang dibawanya. Jika nilai yang dibawa baik tentunya akan mengarahkan perbuatan kita menjadi hal yang baik walaupun dapat dilihat orang ataupun tidak terlihat. Dengan nilai ini dapat dijadikan sebuah kunci utama membentuk karakter seseorang untuk melakukan sesuatu pada hidupnya.

Agar penjelasan di atas lebih dipahami dan dimengerti berikut ini terdapat definisi nilai yang dijelaskan oleh beberapa pandangan ahli, yakni:

1. Chaiken dan Stangor (1987) menjelaskan bahwa nilai menjadi sebuah kepercayaan yang menjelaskan mengenai hal-hal yang ia suka ataupun tidak. Sedangkan berdasarkan Sofyandi dan Garniwa (2007) lebih menitikberatkan bahwa nilai menjadi tata cara dalam berperilaku dari eksistensi yang khas yang nantinya dapat disenangi oleh seseorang ataupun banyak orang dibandingkan dengan cara yang sebaliknya.
2. Coleman, et al (1974) mendefinisikan bahwa hal nilai dapat menjadi sebuah pertimbangan secara internal dan eksternal yang digunakan seseorang untuk melihat

sebuah barang, arah kedepan serta perbuatan yang sesuai dengan kemauan atau tidak.

3. Wicaksono (2014) menjelaskan bahwa dengan nilai akan memberitahukan segala hal yang bermanfaat bagi hidup manusia yang mana nilai ini memiliki keterikatan yang kuat dengan hal-hal baik yang melekat pada suatu hal. Dengan adanya nilai dapat mempermudah seseorang untuk sadar, paham dan mengetahui akan sebuah hakikat mengenai nilai satu dengan yang lainnya. Selain itu menjelaskan pula fungsi dan kegunaannya dalam membantu kehidupan sehari-hari.
4. Muslich (2011), dalam pandangan ini menjelaskan bahwa nilai sebagai sebuah hal yang menunjukkan seberapa besar kualitas dari hal tersebut yang mengartikan bahwa hal ini diinginkan, disenangi, dipilih, dihargai dan digunakan sebagai objek kepentingan.
5. Chatib (1996), menjelaskan bahwa dalam melihat nilai lebih pada hal yang bersifat abstrak yang tidak menjadi sebuah benda konkrit, tidak berwujud dan bukan hanya berdasarkan persoalan yang benar atau salah yang menuntut bukti empiris, namun berdasarkan perasaan yang dihayati secara mendalam yang menjelaskan bahwa hal tersebut digemari oleh seseorang atau tidak dan apakah sesuai dengan yang diinginkan.

Jika berdasarkan pandangan Hoda (2003) setidaknya ada enam penjelasan yang memperkuat pemahaman mengenai nilai, diantaranya seperti di bawah ini.

1. Suatu kriteria fundamental individu yang menunjukkan suatu hal baik dari beberapa tindakan yang mungkin saja terjadi.

2. Sesuatu hal yang sering dicari oleh banyak orang pada kehidupannya.
3. Sebuah standar atau tataran dalam bertingkah laku untuk selalu¹³³ dipegang dan dijadikan pedoman oleh seseorang untuk diterapkan pada dirinya sendiri dan orang lain.
4. Menjadi hal yang memiliki kualitas dan menunjukkan tindakan yang memberikan kebaikan, makna, artian untuk memenuhi karakteristik orang tersebut dalam kehidupannya.
5. Sebuah bentuk perilaku yang dapat menjelaskan dan menciptakan identitas orang itu untuk selalu menginterpretasikan dirinya dan melakukan evaluasi sehingga dapat membentuk dirinya menjadi kualitas yang baik.
6. Sebuah hal yang menjadikan nilai sebagai objek untuk mengartikan hubungan yang jelas dengan hal-hal yang dapat menciptakan kehidupan yang baik dengan identitas pribadi individu. Objek nilai ini mengarah pada karya seni, teknologi, teori serta objek yang disucikan sehingga dapat menjadi pembentuk juga budaya, tradisi, bahkan alam itu sendiri.

Mengenai penjelasan yang telah didefinisikan oleh beberapa ahli diatas, sudah jelas bahwa nilai ini menjadi sebuah hal yang baik dan bermanfaat untuk mengarahkan kehidupan ke arah yang lebih baik dan menjadi pedoman untuk mengarahkan perilakunya. Selain itu⁴ dengan nilai dapat menjadi sebuah patokan perilaku individu, maka akan semakin baik perilaku yang diperankan individu.

BAB 2 KEPRIBADIAN, EMOSI DAN PERSEPSI



2.1 Pengertian Kepribadian

Berdasarkan pandangan Gibson (1996) dijelaskan bahwa kepribadian ini menjadi sebuah kumpulan karakter dari seseorang yang sering dilakukan dan stabil. Selain itu juga dapat menetapkan sifat umum serta yang mengarah pada pembeda dari perilaku antar individu. Sedangkan menurut Allport dalam Gibson (1996) mengartikan bahwa di dalam sebuah organisasi terdapat unsur di dalamnya dan beberapa sistem psikofisik yang menentukan kesesuaian yang terjadi dalam lingkungan. Selain itu pembahasan mengenai kepribadian ini mengarah juga pada sekumpulan total dari beberapa cara individu menangkap tanggapan atas perbuatan dan komunikasi dengan lawan bicaranya. Jika dijelaskan dengan pendapat Wood (2000) mendefinisikan kepribadian sebagai sebuah keutamaan profil secara menyeluruh dan perpaduan sifat yang menjelaskan ciri dari perilaku dasar orang tersebut.

Dengan teori ini terdapat beberapa pendekatan yang terwujud di dalamnya yakni dengan sifat, psikodinamis serta humanis. Yang pertama, Teori Kepribadian Sifat (Trait) ini lebih pada alasan predisposisi

yang menjelaskan perbuatan seseorang dengan kondisi yang stabil dan konsisten. Berdasarkan pandangan Allport dalam Gibson (1996) sifat (Trait) merupakan sebuah tatanan batu yang didefinisikan sebagai pijakan dalam bangunan, perbuatan serta sumber keunikan seseorang. Dengan sifat ini menjadi sebuah hipotesa yang mengarah pada karakteristik tertentu yang telah diamatinya. Dari sifat yang dihasilkan tersebut dikarenakan dengan lahirnya sifat ini memunculkan atribut kegiatan dan cakupan yang luas dan umum. Yang kedua yaitu Teori Kepribadian Psikodinamis menurut Freud bahwa terjadinya pembeda perilaku seseorang ini dilatar belakangi oleh seseorang yang memiliki dasar yang berbeda. Dalam hal ini kepribadian terbagi menjadi tiga macam yaitu ego, id, dan superego. Penjelasan yang mengartikan id ini adalah yang paling dasar atau pijakan dari sebuah sistem, yang mana di dalamnya ada naluri-naluri bawaan. Sedangkan ego diartikan sebagai sistem kepribadian yang menjelaskan petunjuk seseorang terhadap dunia objek dari suatu hal yang nyata terjadi dan melakukan fungsinya sesuai dengan prinsip fakta yang ada. Jika dilihat dari kegunaannya, ego ini sebagai pendamai dalam sebuah konflik atau masalah yang mana kebanyakan ego harus melakukan sebuah koordinasi untuk menenangkan dan memberikan kepuasan Id dan Superego. Sedangkan superego sendiri dapat didefinisikan sebagai sisteme kepribadian yang di dalamnya terdapat sebuah aturan yang terkait dengan nilai dan norma yang bersifat evaluatif yang membahas kebaikan dan keburukan, yang mana nilai di dalamnya terdapat sikap moral yang diciptakan oleh masyarakat. Lebih banyak

pertentangan dan lebih berlawanan mengenai Id dan superego, yang mana Id ini akan melaksanakan sesuatu yang dianggap baik dan sesuai untuk diterapkan, sedangkan superego lebih pada pemaksaan melakukan suatu hal yang benar. Yang terakhir mengenai Teori Kepribadian Humanistik menurut Roger dalam Gibson (1996) menjelaskan pendekatan untuk mengetahui sikap yang menjelaskan pada pembentukan pengembangan seseorang dalam mengaktualisasikan dirinya. Dengan pendekatan tersebut menjelaskan pemahaman atas kepribadiannya yaitu mengarah pada kemanusiaan dan percaya atas arah yang mendasar dalam organisme manusia yaitu mengartikan dan menjelaskan diri.

Terdapat beberapa faktor yang menjelaskan tingkat kepribadian seseorang adalah dengan mengetahui situasi kondisi, daerah lingkungan serta asal keturunan. Mengenai hal ini Wood mengartikan bahwa sebuah gambaran sederhana tentang beberapa faktor yang melatarbelakangi sikap individu. Dalam Heredity Personality Environment: menjelaskan mengenai kebudayaan, lingkungan sosial serta kondisi yang artinya dalam kepribadian terjadi interaksi dan hubungan antar ketiganya yang mana dari perpaduan tersebut yang menghasilkan beberapa keturunan faktor yang disebutkan diatas.

Dalam hal ini keturunan mengarah pada faktor yang dihasilkan dari sebuah pembuahan. Dalam pendekatan ini dikatakan bahwa penjelasan terakhir berasal dari kepribadian seseorang yaitu struktur molekul yang tercipta atas hasil gen-gen yang berada pada kromosom. Mengenai fisik, daya tarik serta jenis kelamin dan masih banyak lainnya menjadi sebuah kumpulan yang

menjelaskan karakteristik pada umumnya yang didasarkan oleh faktor orangtua. Terdapat beberapa kumpulan penelitian yang menjelaskan hasilnya bahwa faktor-faktor psikofisik seperti warna rambut, tinggi dan berat badan. Sikap seperti takut, cuek, cemberut dan tidak mau berlebihan lebih mengarah pada faktor hereditas.

Sedangkan lingkungan merupakan faktor yang mengarah pada budaya yang mana orang ini tumbuh berkembang, mengondisikan perilakunya sejak dini, nilai dan norma yang berlaku di dalamnya serta lingkungan pertemanan, keluarga dan kelompok sosial yang mempengaruhi perilaku seseorang. Mengenai beberapa pertimbangan yang jelas dan ³⁵atung pada argumentasi yang menjelaskan mengenai keturunan dan lingkungan pada determinan utama kepribadian yang menjelaskan bahwa keduanya memberikan unsur utama pengaruh yang penting. Keturunan memberikan penentuan atas parameter dan batasan namun tingkat potensi seseorang menjelaskan penyesuaian terhadap keturunan dan beberapa syarat lingkungan. Mengenai situasi adalah ³⁵ determinan yang memberikan peran terhadap efek keturunan dan lingkungan yang membentuk kepribadian. Dengan kepribadian individu yang jelas serta seimbang dengan baik maka belum tentu selalu tetap namun bisa berubah berdasarkan situasi dan kondisi yang ada. Mengenai tuntutan yang bermacam-macam dari situasi terkait menjelaskan beberapa aspek yang berbeda pada pribadi seseorang.

Terdapat beberapa ciri dalam sebuah kepribadian yaitu terdapat beberapa karakter seperti mengalah, kemalasan, semangat dan lain sebagainya yang dimiliki

dan dapat diwujudkan oleh individu dalam beberapa situasi dan kondisi. Dengan arti lainnya yaitu ciri kepribadian ini mengarah pada karakter yang bertahan dan mampu menunjukkan perbuatan seorang individu. Dalam pencariannya menjelaskan karakter utam serta pengidentifikasian pada beberapa faktor kepribadian yang dilihat dengan ciri primer perbuatan serta sumber perilaku yang masih memiliki kontinuitas dan menjelaskan beberapa ramalan dari perilaku seseorang yang berbeda-beda pada situasi tertentu dengan berbagai pertimbangan karakter untuk relevansi perbuatan.

2.2 Faktor Penentu Kepribadian

1. Faktor keturunan

Dalam hal ini faktor mengarah pada genetika setiap individu. yang mana menunjukkan fisiknya dari tinggi dan beban serta bentuk wajah, gender, komposisi otot serta tingkat energy yang dimiliki sebagai faktor biologis. Faktor ini menjelaskan pada karakteristik pada umumnya yang dianggap dengan sepenuhnya dilatar belakangi oleh asal usul orang tersebut dari siapa orang tuanya yang memiliki beberapa unsur diantaranya, komposisi biologis, psikologis serta turunan atau bawaan dari individu. Ada beberapa landasan penelitian yang mengarahkan pada sejumlah kredibilitas pada gagasan yang diungkapkan bahwa faktor keturunan memberikan peranan pada terbentuknya pribadi seseorang. Berdasarkan³⁰ landasan pertama lebih berfokus terhadap pendorong genetik dari perbuatan dan temperamen anak-anak. Untuk yang kedua, mengarah pada anak-anak kembar yang telah dipisah sejak mereka lahir. Dan yang ketiga pada fokus dengan

konsistensi tingkat kepuasan kerja dari waktu ke waktu yang berada dengan beragam situasi dan kondisi.

Terkait penelitian mengenai anak-anak menunjukkan beberapa dukungan yang tinggi dan besar pada dampak dari keturunan. Bukti ini menjelaskan bahwa sifat-sifat seperti perasaan takut, malu dan agresif yang memiliki keterikatan dengan karakteristik genetik bawaan. Pada penelitian tersebut menghasilkan temuan yang menjelaskan beberapa sifat kepribadian yang dapat diciptakan dari kode genetik yang memberikan pengaruh pada faktor-faktor seperti warna rambut, mata dan ukuran badan. Banyak peneliti membahas mengenai lebih dari 100 pasangan kembar identik yang tidak dipertemukan sejak lahir dan dibesarkan secara berbeda tempat. Ternyata dalam penelitian tersebut, menjelaskan bahwa terjadi kesamaan atas ciri-ciri dari perbuatannya. Melalui hal ini menjelaskan bahwa setiap bentuk varian yang signifikan diantara anak kembar faktanya terkait dengan latar belakang orang tuanya. Penelitian ini juga menghasilkan bahwa dalam pemberian kesan lingkungan pengasuhan ternyata tidak begitu memberikan pengaruh pada tingkat tumbuh kembang fisik anak tersebut beserta kepribadian yang terbentuk, artinya dalam hal ini kepribadian dari anak yang memiliki kembar dan identik kembarnya walaupun dibesarkan dalam lingkungan yang berbeda namun tetap memiliki kemiripan yang lebih besar dengan pasangan kembarnya dibandingkan tidak dipisah dalam membesarkan kedua pasangan anak kembar tersebut.

2. Faktor lingkungan

Beberapa faktor lainnya yang memberikan dampak lebih dominan dan cukup berpengaruh pada pembentukan sebuah karakter seseorang adalah lingkungannya yang dimulai dari keberadaan dimana ia tumbuh, norma dan keluarga, teman, beberapa kelompok yang selalu disekelilingnya. Dalam faktor ini memberokan peran untuk membentuk sebuah norma, tingkah perilaku yang bernilai dimana telah diwariskan oleh satu generasi ke generasi berikutnya serta menciptakan konsistensi dengan perkembangan waktu yang selalu berjalan. Dengan hal ini akan menjadi sebuah ideologi yang secara intens berakar pada suatu kultur mungkin hanya mempunyai sedikit pengaruh pada kultur budaya yang lain. Diantaranya adalah orang-orang Nigeria yang mempunyai semangat kerja yang tinggi, etos kerjanya sangat besar dan ia tekun akan melakukan tugasnya sehingga menciptakan keberhasilan dan kompetensi yang cukup tinggi dalam bidang kerjanya. Mereka menanamkan etika kerja yang baik dalam jiwa mereka dapat didorong dengan sistem sekolah, lingkungan belajar, beberapa buku dan sumber bacaan, serta teman dan keluarga yang mendukung sehingga tercipta diri seseorang yang memiliki ambisi yang besar dan cekatan jika dibandingkan dengan seseorang yang hidup dengan penuh penekanan hidup bersama individu lain, dan lebih memperjuangkan keluarga dibandingkan pekerjaannya. Berdasarkan teori psikoanalitik Sigmund Freud, menjelaskan bahwa kepribadian terbagi menjadi tiga unsur utama seperti yang telah dijelaskan di atas yaitu Id, Ego, Superego yang

mewujudkan perbuatan manusia yang kompleks dan teamwork yang tinggi.

3. Id

Hal ini menjadi salah satu komponen yang membentuk kepribadian manusia sejak mereka lahir yang mana menjadi salah satu tingkatan paling mendasar pada kepribadian. Pada aspek kepribadian sebenarnya sadar dan berada pada perilaku naluriah dan primitif. Jika dipandang pada pemikiran Freud, mengartikan menjadi sumber dari segala energy psikis dan akhirnya menjadi sebuah kompoen utama yang membentuk kepribadian. Dengan Id ini didasarkan pada prinsip kesenangan yang terwujud atas kepuasan segera dari semua perwujudan keinginan dan kebutuhan. Jika kebutuhan ini tidak menunjukkan kepuasan secara langsung akan berdampak pada tingkat kecemasan yang tinggi. Dalam hal ini dapat dicontohkan dengan pemenuhan rasa lapar dan haus, yang mana jika terjadi peningkatan harus selalu diberi asupan makanan dan minuman. Oleh karena nya Id ini berperan penting pada awal kehidupan yang mana memberikan kepastian kebutuhan pada bayi yang baru lahir. Karena mereka belum bisa mengungkapkan dan jika bayi tersebut merasakan ketidaknyamanan maka akan menangis, hal ini menunjukkan bahwa bayi itu menuntut untuk memenuhi Id nya.

Beberapa dorongan Id ini dijelaskan dan terpusat dengan beberapa proses primer yang didapatkan dengan beberapa langkah, yang akan dijelaskan di bawah ini:

a. Perbuatan

Ketika bayi baru lahir maka akan muncul sebuah dorongan primitive, hal ini bisa dicontohkan dengan

tangisan mereka dikarenakan keinginan untuk meminum asi pada ibunya. Dengan tindakan perbuatan tersebut dapat menunjukkan keinginannya, dengan terpenuhinya maka bayi itu akan berhenti menangis setelah mendapatkan puting susu dari sang ibu.

b. Fungsi kognitif

Hal ini menjelaskan kemampuan seseorang untuk mengarahkan dan mengingat suatu hal yang mampu memberikan kepuasan yang pernah didapatkannya. Seperti pada kasus ini, individu membayangkan hal-hal yang memberikan tingkat kepuasan dan memberikan kesenangan pada dirinya.

c. Ekspresi dari Afek atau Emosi

Mengarah pada perhatian atas emosi tertentu untuk meminimalisir pada dorongan-dorongan premitifnya.

Tetapi dalam memberikan kepuasan pada kebutuhan ini tidak harus terwujud. Walau aturan telah memberikan perintah dengan membagi kebahagiaan, namun bisa saja kita mendapatkan segala sesuatu yang ingin kita capai yang juga dimiliki oleh orang lain sehingga dapat menciptakan kesenangan dan kepuasan tersendiri dalam diri kita. Dengan perbuatan seperti itu dapat membuat orang lain tidak nyaman dan mengganggu aktivitas mereka. Berdasarkan pandangan Freud ini, dengan Id alat untuk membantu membuat kondisi sedikit mereda dengan mengurangi ketegangan. Hal ini ditimbulkan atas prinsip kesenangan melewati proses utama yang di dalamnya terdapat pembuatan citra mental yang diambil dari suatu objek yang ingin diraihnya dan menjadi salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kebutuhan.

4. Ego

Ego bukan terbentuk oleh proses yang ada dalam sebuah kehidupan namun telah dibawa sejak ia lahir. Walaupun pada akhirnya tetap mengalami perkembangan sepanjang kita berhubungan dan berinteraksi dengan lingkungan di sekitar. Prinsip yang dipegang adalah fakta atau realita kehidupan. Agar mampu melangsungkan hidup dengan aman dan tentram, setiap individu tidak boleh hanya memikirkan egonya sendiri yang mana berkelakuan impulsive dan mengikuti arus saja, namun seseorang harus memiliki pendirian yang mana ia pelajari dengan menghadapi segala realitas yang ada dan muncul dengan berbagai permasalahan yang harus kita lawan. Seperti contohnya, ada seorang anak kecil yang lapar dan makanan tersebut bukan miliknya, maka ia harus belajar untuk tidak mengambil makanan tersebut walaupun sangat ingin dan ia harus menahan dirinya, karena ketika dia mengambil makanan yang bukan haknya akan dikeroyok oleh banyak orang. Hal ini yang membuat seseorang harus mengetahui dan mengerti akan suatu realita yang terjadi sebelum ia melangsungkan perbuatannya. Yang menjadi bagian dari unsur kepribadian dan membentuk jiwa agar tidak terlene impuls secara langsung dan mempelajari bagaimana realita yang terjadi inilah yang disebut dengan ego.

Menurut penjelasan Freud, mengatakan dengan ego ini tidak hanya disesuaikan dengan peristiwa yang ada saat itu namun juga mengarah pada pemikiran-pemikiran yang memerlukan nalar dan pemahaman yang tepat sasaran agar tidak menimbulkan dampak setelahnya. Dengan ego ini mampu membuat seseorang menahan berbagai sikap

yang akan diambilnya sampai dengan waktu yang tepat atas tindakan apa yang harus dilakukan dan ia benar-benar mengetahui kesempatan mengeluarkan tindakannya pada situasi yang ¹⁰⁸kurat. Selain itu, juga perlu adanya pemahaman atas apa yang telah terjadi di masa lampau agar tidak mengulangi kesalahan yang sama dan dijadikan sebuah pembelajaran untuk membuat perencanaan yang lebih baik lagi di masa mendatang. Adapun fungsi dari ego ini untuk mendapatkan langkah yang efektif dan realistis dalam menyenangkan Id.

Beberapa fungsi yang dimiliki oleh Ego dan perlu untuk dipahami, antara lain :

- a) Harus memiliki pikiran yang logis
- b) Tidak mudah untuk terintimidasi dengan menahan diri dalam memberikan dorongan
- c) Mampu mengelola suasana dan situasi agar tindakan yang diperbuat dan diambil sesuai dengan tujuan yang ingin dicapainya
- d) Mengarahkan ketika terjadi benturan dorongan dan mengarah terhadap kesadaran
- e) Memanfaatkan berbagai peristiwa yang melibatkan kemarahan. Kekecewaan untuk menjadi sebuah tanda bahwa dalam kondisi tersebut ada kesalahan atau perlu dibenarkan dan disesuaikan kembali. Sehingga nantinya bisa dikategorikan dengan hal-hal lainnya untuk menjadi pusat yang baik.

5. Super Ego

Bagian terakhir dari pembagian ini ditujukan untuk pengembangan kepribadian yang mana dikenal dengan sebutan super ego. Diartikan sebagai unsur kepribadian yang mencakup segala standar internalisasi moral dan

tujuan yang ingin dicapai baik dari orang tua maupun masyarakat, yang dapat dianggap benar dan salah. Dengan adanya superego ini menjadi sebuah panduan yang harus selalu dibawa untuk memberikan sebuah penilaian. Yang mana ketika ketiga unsur hal yang telah disebutkan diatas mampu beroperasi dengan baik dan sesuai maka diharapkan seseorang dapat menjadi sesuatu yang memenuhi persyaratan di masyarakat dan diterima oleh lingkungan tersebut, sehingga dapat menjelaskan bahwa individu ini memiliki kepribadian yang baik dan sehat.

2.3 Jenis Kepribadian

Beberapa pandangan para ahli telah merumuskan beberapa klasifikasi dari kepribadian manusia menjadi beberapa macam. Dimana salah satunya adalah Hipocrates, yang mana di dalamnya menjelaskan ada empat jenis macam bentuk kepribadian yang bisa saja ada dalam diri manusia. Dari 4 jenis tersebut akan dibahas lengkap di bawah ini yaitu:

1. Sanguinis

Bentuk kepribadian ini menjadi jenis yang pertama, dimana seseorang yang memiliki kepribadian macam ini merupakan individu yang memiliki jiwa semangat yang tinggi. Mereka memiliki gelora dalam hidupnya untuk selalu optimis dan tidak pantang menyerah. Seseorang dengan kepribadian ini lebih terbuka terhadap orang lain yang mana mudah berbicara dengan orang lain, mudah mencari topik, tidak canggung berinteraksi dengan banyak orang, memiliki kepercayaan diri yang tinggi, ramah dengan orang baru, sehingga kebanyakan individu ini lebih dipandang diantara orang

lainnya karena ia menonjol dan dominan sehingga banyak menarik perhatian. Selain itu dengan berbagai ide yang dikeluarkan membuatnya semakin kreatif dan inovatif sehingga tidak dapat dipungkiri kelompok pertemanannya juga banyak dan orang-orang senang untuk berada didekatnya. Selain itu, dengan sifatnya ini mendorongnya untuk memiliki jiwa penasaran yang besar dan ia menyukai untuk bertualang karena dapat mengetahui banyak hal. Tetapi selain kelebihan yang dimilikinya, kebanyakan seseorang dengan kepribadian ini lebih egois, selalu berada dalam lingkungan yang serius dan rumit. Sehingga mereka sering melupakan akan suatu hal dan kurang memegang komitmen untuk kepentingan banyak orang.

2. Plegmatis

Bentuk kepribadian yang kedua ini lebih mengarahkan pada individu yang memiliki jiwa damai dan tenang dalam kehidupannya, yang mana menunjukkan seseorang yang cinta akan ketenangan dan bertindak tidak memihak dalam menghadapi sebuah situasi yang mana netral dalam sebuah lingkungan tidak berada dalam sebuah kubu atau kelompok. Kebanyakan kepribadian ini berusaha untuk tidak masuk dalam group tertentu dan tidak suka ikut campur dengan permasalahan orang lain dan tentu saja selalu menghindari terjadinya sebuah konflik dengan orang lain apalagi teman-teman di sekelilingnya. Kepribadian ini selalu berusaha untuk membantu orang-orang yang mengalami kesusahan, sehingga tidak heran bahwa mereka bisa menjadi teman yang baik yang mendengarkan keluh kesah orang lain, mudah untuk bergaul dan mempunyai banyak teman serta

berbeda dengan kepribadian sebelumnya, jenis ini tidak menyukai hal-hal yang sulit. Tipe ini cenderung memiliki sikap yang biasa saja dan tidak berusaha menggali hal-hal yang belum pernah ia ketahui sebelumnya, dimana tidak terlalu menyukai tantangan. Seseorang dengan kepribadian ini biasanya memiliki tingkat humor yang tinggi dan lebih setia dalam segala hal. Profesi yang cocok dengan jenis ini adalah seseorang yang berada di bidang jasa seperti bidan, tentara, dokter, guru dan orang-orang yang melayani banyak orang karena memberikan kesabarannya kepada orang lain.

3. Koleris

Tipe kepribadian yang ketiga ini memiliki tingkat wawasan yang luas sehingga menonjolkan otaknya untuk berfikir dengan logika dan memiliki kecerdasan yang tinggi. Dengan jenis ini biasanya kebanyakan lebih susah mengontrol emosinya sehingga menyebabkan keras kepala, egois, mudah marah dan memiliki sebuah impian yang harus dicapainya dan terdapat target tersendiri dalam tujuan hidupnya. Pribadi jenis ini selalu mengarahkan segala pikirannya untuk berbicara, suka to the point dalam berbicara dan tidak suka basa basi serta lebih nyaman untuk melakukan aktivitas dengan dirinya sendiri tanpa melibatkan orang lain karena mereka kurang mempercayai memberikan pekerjaannya pada orang karena tingkat kepuasan mereka yang sangat tinggi. Bisa dikatakan bahwa mereka hanya mempercayai orang-orang yang benar sudah diketahui kemampuannya dan memiliki tujuan yang sama dengannya. Individu ini memiliki kelebihan dengan ketegasannya dan pemikirannya yang matang sehingga ketika dia menarik

sebuah kesimpulan untuk melakukan tindakan maka ia telah memutuskan dengan sangat matang sehingga tidak menimbulkan penyesalan di kemudian dan dia berani mempertanggung jawabkan apa yang ia telah pilih. Selain itu, ia juga mampu mengelola baik dirinya, waktu dan masa depannya sehingga tujuan kedepannya itu jelas. Orang koleris juga lebih besar tingkat keproduktifannya serta senang akan kebebasan dalam hidupnya. Bidang pekerjaan yang cocok dalam jenis ini adalah designer, kontraktor, pebisnis, programming, teknik, manajemen, statistik.

4. Melankolis

Jenis yang keempat ini sangat berbeda dengan seseorang yang memiliki kepribadian sanguins yang mana dalam tipe ini lebih pada seseorang yang introvert. Artinya kepribadian yang dimiliki orang yang cenderung diam, tidak tenang dalam menghadapi keadaan yang mendesak dan penting dan mudah panik, terlalu banyak berfikir atau *overthinking* serta merasa tidak aman jika berada dalam keramaian. Individu ini tidak mudah mengobrol dengan orang baru dan terkadang ia berkecil hati atas dirinya sendiri dan memandang rendah dirinya padahal faktanya tidak seburuk itu. Tetapi orang yang memiliki kepribadian ini terdapat kelebihan yang unik yang mana sifatnya sangat perfeksionis dan mementingkan pekerjaannya selesai dengan hasil yang sempurna, peduli akan kehidupan sekitarnya, memiliki kecermatan yang tinggi, dan memiliki pemikiran yang panjang dan tepat. Pekerjaan yang sesuai dengan tipe kepribadian ini adalah akuntan, kasir, administrasi, dan seseorang yang berada di bidang manajemen.

5. Ambivert

Terakhir yaitu kepribadian kelima yaitu campuran atau kombinasi dari sikap kepribadian introvert dan ekstrovert. Yang mana jenis ini rata seimbang dalam menjalankan kehidupannya dan dia mengetahui kapan ia harus menjadi seorang yang diam dan introvert dan kapan menjadi individu yang terbuka lebar yaitu ekstrovert. Sehingga tipe ini sangat jeli untuk mengetahui situasi dan kondisi dimana ia akan melakukan kepribadiannya tersebut. Hal ini juga dipengaruhi oleh suasana hatinya ketika dalam kondisi tertentu. Oleh karenanya jenis ini lebih fleksibel dan mampu membagi dengan baik dan seimbang antara tujuan yang digunakan untuk memuaskan kepentingan individu atau kepentingan banyak orang.

2.4 Pengertian Emosi

Penjelasan terkait emosi ini dapat diartikan sebagai sebuah pembawaan jiwa atau perasaan yang begitu jelas dan dekat untuk diberikan kepada orang lain atau ditujukan untuk suatu hal. Sebuah emosi ini tercipta sebagai tanggapan atas suatu peristiwa yang menghampiri kita dan diwujudkan dengan berbagai bentuk perasaan yaitu bisa sedih, senang, terkejut, marah maupun takut akan suatu hal. Emosi ini perlu dijaga dan mereka dapat bereaksi dengan cepat oleh karena itu berdasarkan bahasa latin dikatakan sebagai *move* yang artinya bergerak. Yang mana emosi yang dikeluarkan bisa bergerak dengan cepat. Kebanyakan para ahli memandang bahwa emosi ini lebih cepat hilang dibandingkan situasi hati. Contohnya ketika seseorang bersikap tidak menghormati orang lain

maka orang lain akan lebih cepat marah dan tidak menyukainya. Perasaan intens yang menyebabkan kemarahan terjadi mungkin bisa cepat datang dan pergi dengan mudahnya karena ia bereaksi tersebut dalam suasana hati yang buruk, dan seseorang bisa merasakan sakit hati untuk beberapa jam atas kemarahannya.

45

Berbagai jenis emosi dasar yang punya manfaat sendiri

Setiap individu memiliki tingkat kontrol di dalam dirinya berbed-beda yang mana juga menjelaskan bahwa pengelolaan emosinya juga tidak sama antara satu orang dengan individu lainnya. Walaupun sesungguhnya terdapat dasar emosi yang sama yang dimilikinya. Berikut ini faktor-faktor yang melatarbelakangi tipe emosi seseorang dalam bertindak, antara lain:

a. Kebahagiaan

Dari segala bentuk emosi, jenis emosi ini sangat dicari dan memiliki keinginan paling banyak untuk didapatkan oleh banyak orang. emosi ini dijelaskan dari respon suatu peristiwa yang menyebabkan rasa senang dalam dirinya, misalnya adalah kepuasan akan mendapatkan suatu hal, gembira maupun hidup dengan aman dan sejahtera. Untuk memperlihatkan perasaan bahagia dalam diri seseorang dapat ditunjukkan dengan berbagai cara, seperti di bawah ini:

- Ekspresi menarik wajah menunjukkan bibir yang tersenyum
- Memberikan nada suara yang menyenangkan dan bersemangat.

- Gerakan badan yang menunjukkan kenyamanan dan membuat bahasa tubuh yang santai dan tidak tegang untuk diperlihatkan.

Dengan bentuk kebahagiaan yang diterima menjadikan seseorang untuk selalu bersyukur atas apa yang telah ia dapatkan dan lebih mengerti lagi atas dirinya sendiri dan bertindak lebih baik ke orang lain ke depannya agar kedamaian selalu tercipta dalam kehidupannya. Bentuk kebahagiaan ini menjadi salah satu contoh emosi yang memberikan energi positif dan memainkan peranan penting dalam kesehatan fisik dan mental karena jiwa yang senang membuat seseorang hidup dengan tenang dan damai. Salah satu manfaat yang diterima adalah memperpanjang usia karena mereka telah hidup dengan titik puncak kebahagiaan tanpa memikirkan hal-hal yang memberikan permasalahan dan kesulitan dalam hidupnya. Namun jika seseorang merasa tidak bahagia maka jiwanya akan lebih bergejolak dan menimbulkan kecemasan, stress dan banyak orang yang depresi serta kesepian sehingga membuat otak tidak tenang dan berpengaruh negative pada kesehatan sehingga bisa mengurangi semangat untuk hidup.

b. Kesedihan

Lawan dari perasaan sebelumnya, yang mana perasaan ini tidak diinginkan oleh semua orang dan mungkin selalu dihindari. Emosi ini dipengaruhi oleh perasaan yang tidak sesuai dengan keinginan seperti kecewa, putus asa, tidak menarik dan berada dalam kondisi hati yang buruk. Seperti emosi lainnya, perasaan ini bisa muncul kapan saja dan tidak mengenal waktu serta hampir semua orang bisa mengalami emosi jenis ini dari

masa ke masa. Terdapat beberapa peristiwa yang menjelaskan seseorang mengalami kesedihan yang panjang dan ia tak kunjung mendapat perhatian maka hal ini bisa memperparah baik kondisi mental maupun kesehatannya yang mengarah pada tingkat depresi. Seseorang yang mengalami depresi yang tinggi dan tidak diperhatikan dapat memicu timbulkan peristiwa yang tidak diinginkan yakni menyakiti dirinya, bunuh diri, bahkan merugikan orang lain. Untuk menunjukkan emosi tipe ini bisa dijelaskan dengan bentuk-bentuk di bawah ini:

- Tidak berbicara sepanjang waktu
- Tidak memiliki semangat hidup dan selalu kelihatan letih
- Berada pada suasana hati yang tidak baik dan muram
- Tidak bergaul dengan orang lain dan menutup dirinya
- Mudah tersentuh dan menangis lalu tertawa dengan mudahnya yang mana tidak dapat mengontrol suasana dalam hatinya.

Tingkatan yang diterima oleh orang lain dalam merasakan kesedihan ini beragam dan bukanlah hal yang sama, disesuaikan dengan lingkungan yang mempengaruhinya, penyebab atas kesedihan tersebut dan bagaimana individu tersebut mengatasi kesedihan dalam dirinya dan mengontrolnya agar tidak berlarut-larut dalam suasana hati tersebut. Walaupun seseorang merasakan kesedihan hal tersebut tidak selalu berdampak buruk, mungkin dengan kesedihan itu seseorang bisa belajar untuk menjadi pribadi yang lebih baik dan mengevaluasi diri¹⁷⁰ agar lebih tegar dan mengarahkan diri untuk kuat dan bangkit atas keterpurukan yang menyimpannya. Selain itu, dengan kesedihan dapat

memahami dirinya bagaimana **mengobati diri sendiri dan merenung untuk tidak lagi sedih** jika terjadi hal yang sama di kehidupan selanjutnya.

c. Ketakutan

Emosi tipe ini menjadi emosi kuat yang berperan dalam warna kehidupan yang memberikan kekuatan seseorang dalam mempertahankan kehidupannya. Dimana dalam jenis ini, seseorang merasakan ketegangan pada ototnya, jantung berdetak begitu cepat, darah mengalir dengan cepat, keringat bercucuran dan tangan menjadi gemetar sehingga seluruh pikirannya tidak bisa tenang dan selalu bertindak was-was. Dalam hal ini dapat dicontohkan dengan keadaan bahaya yang mana ia diramprok maka menciptakan tanggapan untuk mempertahankan dirinya baik keselamatannya ataupun barangnya. Dengan ia melarikan diri ataupun meminta bantuan orang lain. Oleh karenanya, setiap individu memiliki jenis emosi ini sehingga ketika ada ancaman yang membahayakan dirinya dapat merespon dengan cepat. Jenis emosi ini dapat diungkapkan dengan beberapa macam ekspresi yaitu:

- Memunculkan bentuk wajah yang tegang dengan ekspresi yang menunjukkan kekhawatiran. Seperti membelakkan mata atau menutup mukanya dan tidak berani melihat mata lawannya.
- Mengupayakan untuk menghindar, bersembunyi dan berani dalam melawan ancamannya.
- Seluruh tubuh terasa panas dan mengeluarkan keringat, napas menjadi tidak beraturan dan detak jantung cepat sampai terasa sesak nafas.

Emosi ini hadir saat sedang berada pada situasi yang menegangkan dan kondisi yang mengancam secara langsung. Perasaan ini akan menciptakan dan memupuk rasa keberanian yang besar dan berdampak pada sikap yang kuat dan tangguh saat berada dalam kejadian yang sama.

d. Jijik

Perasaan jenis ini dapat dilihat dengan bantuan panca indera yang mana menggunakan fungsi penglihatan, perasa, penciuman dan pendengaran atas suatu hal, maka dari itu seseorang yang merasakannya lebih baik tidak mendekatinya dan berusaha untuk menghindar. Meskipun kebanyakan seperti hal yang perlu untuk di jauhi, dengan emosi ini individu akan lebih berhati-hati dalam menjaga kebersihannya agar tetap higienis dan tidak membuat hal-hal yang berdampak menimbulkan kotoran. Oleh karenanya dampak positif yang diterima adalah tubuh menjadi bersih dan lebih sehat karena menghindari kuman ataupun penyakit. Perasaan ini bisa diperlihatkan dengan berbagai cara, diantaranya adalah:

- Menghindar dan menjauhi beberapa tempat yang tidak bersih
- Menunjukkan ekspresi wajah atas tidak kenyamanannya seperti menutup hidung, mengerutkan dahi, menekuk bibir, menyipitkan mata
- Memperlihatkan wajah yang memerah dan ingin muntah.

e. Marah

Seperti dengan perasaan takut, tipe satu ini juga ditujukan untuk berlindung yang mana ia melakukan

kesalahan, membela dirinya dan bisa juga tanggapan yang keluar ketika ia merasa diancam dan membuat dirinya tidak nyaman. Seperti yang telah diketahui, ekspresi yang keluar dalam perasaan ini menimbulkan frustrasi dan keinginan tidak sesuai dengan orang lain. Bentuk ekspresi lainnya yang diperlihatkan adalah dengan cara berikut ini.

- Suara meninggi dan tidak terkontrol biasanya mereka melakukan teriakan yang keras
- Muncul keringat dingin baik pada tangan maupun seluruh tubuh dan wajahnya juga merah hitam
- Berperilaku yang kasar contohnya membuang barang-barang disekitarnya, memecahkannya, memukul dan bertindak agresif.

Meskipun kebanyakan orang-orang menganggap emosi ini memiliki dampak negative dalam kehidupan namun perasaan jenis ini juga berpengaruh baik dalam kehidupan jika diambil dari sisi positifnya. Contohnya dengan perasaan ini seseorang bisa mendapatkan motivasi dalam menentukan sebuah keputusan dan bagaimana cara berperilaku untuk mendapatkan solusi yang baik dan tepat terhadap situasi yang kurang menyenangkan dan tidak aman bagi individu tersebut. Dengan marah maka kita mengetahui kapasitas diri kita. Kemarahan yang difikirkan orang-orang memiliki pengaruh buruk itu ketika orang tersebut tidak mampu mengendalikan dirinya, bertindak semaunya, tidak ada kontrol dalam marahnya. Maka dari itu, ketika kita marah harus mampu ¹⁵⁷medam dan jangan bertindak berlebihan, apalagi sampai membahayakan diri sendiri maupun orang lain di sekitarnya. Kebanyakan yang membuat tantangan bagi orang-orang yang marah ini kesulitan dalam membuat keputusan dengan bijak karena

mereka dikendalikan oleh kemarahannya serta memberikan dampak buruk pada kesehatan contohnya darah tinggi, penyakit jantung dan banyak lainnya. Perlu adanya penenangan dan waktu tersendiri ketika seseorang itu berada dalam perasaan ini.

f. Kaget atau terkejut

Perasaan ini diklasifikasikan dengan tiga bentuk yaitu positif, netral dan negative. Hal ini dikarenakan dalam ¹⁶⁰disi ini seseorang berada dalam situasi dan kondisi yang tidak diharapkan dan datang secara tiba-tiba. Dan orang-orang tidak menyadari bahwa dengan emosi ini sebenarnya memiliki peran penting dalam perilaku individu. Dikarenakan dengan seseorang terkejut maka memberikan motivasi seseorang untuk mengendalikan dirinya ketika dalam situasi yang terjebak untuk belajar lebih tenang dan mengelolanya untuk tidak khawatir secara mendadak. Berbagai cara perasaan ini dapat ditunjukkan oleh seseorang, seperti di bawah ini.

- Seketika orang yang kaget akan suatu hal maka otomatis menghindar dan melompat. Bisa juga dengan berjalan mundur ataupun berlari maju setidaknya ia menghindari asal dari suatu hal yang mengagetkan itu. Contohnya seperti orang yang tiba-tiba berteriak keras di dekatnya atau diam-diam menepuk tubuhnya.
- Berusaha untuk merespon dengan suara, seperti nafas yang terengah-engah dan berteriak sekencang-kencangnya. Bisa juga ia menutup mulutnya untuk tidak bersuara.
- Jika diatas lebih pada penghindaran, bisa juga seseorang mengekspresikan dengan perlawanan. Seperti

menangkis atau menendang benda atau orang yang membuatnya terkejut.

- Selain itu, bentuk wajah juga ditunjukkan dalam hal ini. Contohnya dengan membuka mulut, menaikkan alis dan melebarkan mata atau melotot.

g. Emosi lainnya

Berbagai jenis-jenis emosi telah dijelaskan diatas, tipe yang telah disebutkan sering sekali dialami oleh tiap individu dalam kesehariannya. Dan perasaan itu muncul dengan sendirinya tanpa bisa dikendalikan. Namun juga terdapat emosi lainnya yang juga dialami oleh orang-orang seperti malu, berbangga diri, mengakui kesalahannya, keseruan dan merasa terhibut bahkan juga merasa direndahkan. Emosi tersebut bisa dimanipulasi oleh orang-orang yang mana perasaan yang dialami belum tentu ditunjukkan sama dengan yang ia rasakan. Contohnya dengan seseorang yang merasa malu bisa diekpresikan dengan wajah yang menunduk seperti ketakutan. Bisa juga wajah yang memerah seperti orang marah atau berusaha untuk menjauh seperti pada jijik.

2.5 Pengertian Persepsi

Kata ini berasal dari bahasa latin yang dikenal dengan istilah percipio yang dapat diartikan sebagai sebuah perbuatan yang melakukan penyusunan, pengenalan dan penafsiran dari beberapa informasi atau data sensoris yang bertujuan untuk menunjukkan gambaran dan penjelasan mengenai lingkungan dan budaya yang ada di sekelilingnya. Beberapa macam dari persepsi ini yaitu semua sinyal yang ditangkap dalam sistem saraf yang membahas tentang hasil dari stimulasi

fisik atau kimia yang berasal dari organ indera. Contohnya dalam sistem saraf mata yang mana penglihatan yang berasal dari sinar yang mengenai retina pada mata atau indera penciuman yang menggunakan media molekul bau yang dapat menimbulkan sebuah aroma yang dapat dirasakan oleh hidung kita serta sistem pendengaran yang terdapat unsur gelombang suara di dalamnya. Tidak terbentuk dan berasal dari penerimaan isyarat secara pasif namun diambil dari sebuah pembelajaran, pelatihan, harapan, ingatan serta bentuk perhatian yang diberikan. Oleh karenanya, memiliki keterikatan dan ketergantungan pada fungsi kompleks sistem saraf namun tidak mewujudkan aslinya dan tidak memperlihatkan karena dikarenakan hal ini terjadi di luar kesadaran seseorang.

Berawal dari kemunculan eksperimen psikologi yang terjadi pada abad ke-19 menjadikan pengetahuan dan perkembangan psikologi pada persepsi semakin maju dan mulai meningkatkan pemahaman dengan melakukan kombinasi berbagai teknik. Pada bidang psikofisika telah dikemukakan secara kuantitatif hubungan antara sifat-sifat fisika antara suatu rangsangan dan persepsi. Selain itu hal yang dibahas dari ilmu saraf sensoris ini mengenai tata kelola dan tahapan sistem otak yang melandaskan persepsi sebagai dasarnya. Melalui sistem persepsi ini dapat pula dibahas dengan komputasi dan beberapa pengetahuan yang dapat ditangkap dan diproses dari sistem terkait. Persepsi mengenai filosofi ini bisa dikatakan untuk menunjukkan seberapa besar unsur-unsur sensori contohnya yaitu aroma, warna dan suara yang terdapat pada realitas objektif yang benar-benar ada dan tidak berasal dari pandangan para perseptor.

Pada sebuah pemahaman mengenai persepsi, seseorang juga dibutuhkan untuk membuka diri dan mengenai mengenai kekonstanan persepsi yang diketahui sebagai persepsi yang memiliki sifat tetap dan berasal dari sebuah pengalaman. Konsistensi persepsi ini bisa ditunjukkan dengan ukuran, warna dan ragam bentuknya. Salah satu yang dapat menjelaskan mengenai kekonstanan ini seperti saat individu ini meminum sirup yang memiliki warna hijau namun ia minum di tempat yang tidak ada lampu atau penerangan yang minim maka otomatis warna ini tidak terlihat dan berubah menjadi warna hitam yang gelap dan tidak dapat dilihat. Namun karena kita sudah mengetahui sirup tersebut berwarna hijau, otak kita tetap menjelaskan bahwa warnanya tidak hitam walaupun memang saat itu tidak tampak.

Selain itu, ketika kita melihat ban mobil yang menggelinding dari samping, seseorang yang melihat itu tetap menyebut ban berbentuk bulat. Padahal jika kita lihat ia berbentuk pipih karena meluncurnya berbentuk menyamping. Hal inilah yang dapat kita sebut dengan kekonstanan persepsi yang mana kita menunjukkan persepsi pada sebuah benda yang telah kita ketahui dan kita memberikan persepsi terhadap suatu objek berdasarkan pengalaman yang kita peroleh dan kita pahami sebelumnya. Dengan begitu dapat memperlihatkan sebuah gambaran umum yang mana individu ini mengetahui karakteristiknya. Apalagi saat individu ini membuat hal yang berkesan seperti contohnya kecerdasan, jiwa yang ramah terhadap semua orang, kelembutan, aktif, dan menampilkan efek halo dalam pekerjaannya. Efek ini telah dilakukan penelitian yang

mana para pelaku diberi daftar berbagai sifat seperti pandai, mahir, tidak berlebihan atau rumit, ulet, tekun dan masih banyak sifat lainnya dan selanjutnya diminta untuk melakukan evaluasi pada dirinya sendiri dengan sifat-sifat tersebut. Saat sifat ini dilakukan dan dipakai maka individu ini dapat dipastikan bahwa ia memiliki tingkat yang baik yaitu bijaksana, memiliki humor, populer, dan memiliki inovatif serta kreatif yang tinggi. Saat terjadi perubahan pada daftar yang sama maka akan menghasilkan sekumpulan persepsi yang sama sekali tidak sama.

Pembahasan mengenai persepsi ini di sisi lain dapat disalah gunakan dengan istilah untuk mencari sebuah sensasi. Yang mana dijelaskan bahwa menunjukkan kesan sementara, ketika stimulus baru didapatkan oleh otak dan belum dikelola dan dikoordinasi dengan stimulus yang lain serta berbagai ingatan yang memiliki keterikatan dan hubungan dengan stimulus tersebut. Dapat dicontohkan dengan tekstur meja yang kasar, hal ini dapat diartikan bahwa meja tersebut telah diraba oleh tangan kita dan dari hasil rabaan mengeluarkan sensasi yang kasar dari meja tersebut. Namun kebalikannya ketika mendapatkan bahwa meja ini kasar, persepsi yang kita pakai yaitu meja nya tidak enak untuk digunakan dalam menulis diatasnya karena permukaannya yang tidak halus dan bisa melukai benda diatasnya. Selain itu otak kita akan menganggap bahwa meja ini penuh dengan coretan kenangan pada masa lalu atau ketika menulis di meja ini bisa membuat tulisan kita menjadi jelek dan tidak rapi karena ada geronjalan ketika menulis.

Definisi Persepsi Berdasarkan Pandangan Para Ahli

Untuk lebih mengetahui secara mendalam mengenai persepsi perlu adanya penjelasan lebih lanjut dan berbagai pikiran-pikiran dari pendapat beberapa ahli. Berikut ini pengertian mengenai persepsi yakni:

1. Robbins, S.P

Dijelaskan bahwa persepsi ini menjadi sebuah proses oleh setiap individu dengan cara melakukan koordinasi dan berusaha untuk memberikan tafsiran kesan indera mereka sehingga dapat menciptakan sebuah arti dan makna bagi lingkungan di sekitarnya.

2. Philip Kotler

Berdasarkan ahli satu ini menjelaskan persepsi sebagai sebuah tahapan yang mana seseorang ini membuat tes seperti seleksi, pengaturan dan setelahnya melakukan interpretasi atas hasil yang diperolehnya dan berbagai masukan atau saran dari beberapa informasi untuk membuat sebuah gambaran secara keseluruhan yang memberikan arti di dalamnya.

3. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki

Menjelaskan bahwa dalam hal ini menjadi sebuah proses kognitif yang dapat menjadikan individu mampu memberikan penjelasan dan mengetahui secara benar kondisi yang ada di lingkungannya.

Terbentuknya sebuah Persepsi

Dalam pembahasan sebelumnya telah dikenalkan sedikit mengenai lahirnya sebuah persepsi yang mana berasal dari beberapa pengalaman, diri sendiri bahkan faktor eksternal yaitu lingkungan. Jika dilihat berdasarkan pandangan Bimo Walgito, proses dalam terciptanya suatu

persepsi ini dapat dilakukan dengan berbagai langkah diantaranya:

- 1) terdapat sebuah objek yang dapat memberikan rangsangan atau stimulus,
- 2) dari adanya stimulus tersebut selanjutnya akan memberikan rangsangan yang memicu reseptor atau alat indera manusia yang kemudian akan diproses fisiologi. Yang diartikan sebagai stimulus yang diterima oleh panca indera lalu disalurkan oleh syaraf sensorik menuju otak.

Ketika pemrosesan di dalam otak ini terjadi sebuah proses pada stimulus yang menjadikan individu ini menyadari, menilai, mampu menjelaskan dan mengetahui objek yang diterima oleh alat inderanya. Setelah ia benar-benar memahaminya dan sadar akan objek yang didapatkan dari reseptor maka langkah setelahnya otak ini akan menerima kesimpulan dari berbagai informasi dan ilmu yang diterima dan dari berbagai proses tersebutlah memunculkan sebuah persepsi.

2.6 Faktor-Faktor Timbulnya persepsi

Pada umumnya, persepsi manusia ini dilatar belakangi oleh dua faktor yakni internal dan eksternal. Berikut ini penjelasan lebih lanjut tentang beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya persepsi, sebagai berikut.

1. Faktor Internal

Berasal dari dalam diri individu ini sendiri yang dipengaruhi oleh pikiran-pikiran yang ada dalam tubuh kita, diantaranya.

- 1) **Fisiologis**, dapat dijelaskan sebagai sebuah proses datangnya informasi dan data yang dibawa

menggunakan indera manusia yang bisa memberikan dampak dan melengkapi cara dalam menyatakan makna pada objek itu dan lingkungan di sekitarnya.

- 2) **Minat**, mengartikan bahwa arah kecenderungan dari seseorang yang memberikan ketertarikan pada dirinya dan penasaran sehingga mulai memperhatikan tipe tertentu dari stimulus.
- 3) **Perhatian**, ini dapat dikatakan dengan memusatkan dan menyatukan tenaga psikis untuk memperhatikan sebuah objek yang datang baik dari dalam dan luar individu.
- 4) **Kebutuhan**, yaitu beberapa hal yang diperlukan oleh seseorang dalam memenuhi kehidupannya dan mempertahankan untuk berada dalam sebuah keamanan, kenyamanan dan merasakan kesejahteraan.
- 5) **Suasana Hati**, merupakan hal yang menunjukkan situasi dan kondisi emosi seseorang yang dapat memberikan pengaruh pada perasaannya pada saat tertentu oleh karenanya bisa berdampak pada individu ini untuk melakukan penolakan, penerimaan, mengingat suatu hal dan menanggapi pada sebuah objek dan lingkungannya.
- 6) **Pengalaman dan Ingatan**, melalui hal ini seseorang bisa bergantung pada daya tangkap dan daya ingat terhadap sebuah peristiwa, situasi, kejadian yang ada di masa lampau sehingga dapat memahami sebuah rangsangan dalam pembahasan luas.

2. Faktor Eksternal

Sedangkan kebalikan dari faktor diatas, yang mana ini berasal dari luar diri seorang yang bisa menjadi suatu hal dengan dampaknya mempengaruhi persepsi seseorang, seperti di bawah ini.

a. Stimulus

Dapat dijelaskan bahwa segala hal yang berbentuk objek atau sebuah kejadian dan peristiwa yang dapat ditangkap oleh seseorang melalui alat panca indera orang itu dan mampu merangsang pikiran dan perasaan orang itu. Pada umumnya hal ini dalam menciptakan persepsi harus didasarkan pada stimulus yang kuat. Dikarenakan untuk menjadikan persepsi yang tepat dan sesuai berasal dari individu yang melakukan persepsi itu pula, termasuk ketika objek ini menjadi stimulus yang berbentuk benda bukan manusia.

b. Lingkungan/ Situasi,

Pada faktor ini menjadikan sebuah lingkungan dan situasi sebuah objek yang mendasar yang mana menjelaskan satu kesatuan yang tidak bisa dipisah atau dibedakan. Oleh karenanya dengan ini lingkungan/situasi menjadi sebuah objek yang dapat memberikan pengaruh pada persepsi seseorang terutama jika yang menjadi objeknya adalah manusia.

2.7 Jenis-Jenis Persepsi

Diketahui secara keseluruhan bahwa persepsi ini bisa dikategorikan menjadi berbagai jenis. Dan untuk lebih lengkap dengan penjelasan mengenai jenis ini bisa dilihat dengan definisi di bawah ini, yakni:

1. **Persepsi Visual.** Menjelaskan sebuah persepsi seseorang yang berasal dari mata sebagai indera penglihatan, yang mana seseorang ini mampu melihat dan mengenali sebuah objek dengan bantuan sinar yang masuk ke mata dengan begitu ia mampu menjelaskan objek tersebut.
2. **Persepsi Auditori.** Memberikan artian bahwa perolehan persepsi orang ini berdasarkan pendengarannya, dengan bantuan telinga maka seseorang dapat mengetahui objek dengan mempertajamkan pendengaran terhadap suara yang berasal dari objek tersebut.
3. **Persepsi Perabaan.** Dalam persepsi ini, individu mampu merasakannya dengan bantuan indera peraba yaitu kulit. Dengan dorongan tersebut maka seseorang bisa mengetahui objek yang ada ketika ia menyentuhnya dan memegangnya.
4. **Persepsi Penciuman.** Pada persepsi ini seseorang dibantu dengan alat indera hidung. Yang mana untuk memahami dan mengenali objek terkait, ia mulai mencium dan mengendusya sehingga dapat merasakan bau dari objeknya.
5. **Persepsi Pengecapan.** Yakni persepsi yang diperoleh seseorang berasal dari alat indera lidah yang dimanfaatkan sebagai media pengecap dan merasakan objek tersebut. Sehingga dengan bantuan tersebut seseorang mampu mengenali objeknya. Bisa dicontohkan dengan makanan dan minuman yang bisa dirasakan.

Contoh Persepsi

Untuk mengetahui lebih dalam mengenai persepsi, maka di bawah ini diberikan sebuah permasalahan atas persepsi yang mungkin sangat sering terjadi dirasakan oleh setiap manusia yaitu:

- 1. Rendah Diri;** Seseorang sering merasakan rendah diri saat melihat dan mendengar sebuah pesan atau objek tertentu yang mengejutkannya dan membuat ia malu dan tidak memiliki kekuasaan untuk menghadapinya. Hal ini menjadi sebuah persepsi dalam otaknya dan menjadikan ia tidak aman dalam situasi dan kondisi saat itu.
- 2. Perasaan Bangga;** Pada studi psikologi komunikasi mengatakan bahwa perasaan memiliki kepuasan pada dirinya atas hasil kerjanya menciptakan kebanggaan pada diri seseorang dan ini menjadi sebuah contoh dalam persepsi. Yang mana individu bisa mencapai dan menciptakan persepsi ketika ia mendengar orang lain yang mengatakan senang terhadap karya dan mengakui usahanya dan memberikan sebuah apresiasi atas prestasinya tersebut.

2.8 Persepsi Selektif

Pembahasan persepsi ini bisa dijelaskan sebagai respon dalam menerima secara langsung dari sebuah pesan. Definisi lainnya sebagai sebuah proses individu yang memahami berbagai hal dengan bantuan alat panca inderanya. Mengenai penjelasan istilah ini dapat dimanfaatkan untuk mengartikan sebuah peristiwa dan pengalaman pada suatu benda atau kejadian yang dirasakannya pada awalnya dan stimulus ini akan

ditangkap oleh indera manusia. Bisa juga dianggap sebagai suatu hal yang mampu memberikan pengaruh, dampak dan kesan oleh benda atau objek yang didapatkannya menggunakan pe¹¹⁰matan. Dengan persepsi ini bias menjadi sebuah proses yang mengkombinasikan dan mengkoordinasi data-data indera kita agar bisa dikembangkan seluas mungkin sehingga individu dapat sadar dan memahami dengan baik sekeliling kita termasuk dalam keadaan sadar atau tidak. Penjelasan mengenai persepsi ini bisa diartikan sebagai tingkat kemampuan yang dapat menjadi pembeda dalam memfokuskan perhatian dan mengelompok sebuah objek rangsang. Dalam hal ini persepsi dapat memberikan dampak eksternal yang nantinya memberikan suatu hal untuk dikelompokkan, ditafsirkan, dan mengelola pesan yang mana bisa disimpan dalam memori manusia. Pada pengetahuan psikologi diketahui dengan dua istilah dalam pemrosesan beberapa informasi yang diterima dari penglihatan dan aktivitas pengamatan objek tersebut yaitu sensasi dan persepsi.

Jika dilihat dengan pandangan yang sempit, mengenai kedua kata tersebut bukan menjadi hal yang sama dikarenakan memiliki fungsi yang berbeda dari istilah-istilah tersebut dan keduanya menjadi sebuah proses yang di dalamnya terdapat pengamatan dan pemahaman. Namun berdasarkan fungsional kedua fungsi memiliki perbedaan. Pada proses pengorganisasian, pengelompokan dan membedakan informasi dapat timbul di tingkat sensasi. Namun tidak ada interpretasi dan penjelasan yang memberikan arti terhadap stimulus. Ketika pandangan dalam menjelaskan makna itulah yang

membuat hal penting dan utama. Dengan itu dihubungkan dengan pengalaman yang dimiliki individu. Artinya seseorang dalam menjelaskan satu stimulus yang dilatar belakangi minat, harapan dan memiliki keterikatan atas beberapa pengalaman dari peristiwa yang terjadi. Maka dari itu, persepsi ini bisa dikemukakan sebagai interpretasi berdasarkan apa yang telah dialaminya di masa lampau.

Berdasarkan sistem kerja, proses yang berjalan ini dilakukan dari suatu proses yang mengetes dan mencoba mengetahui beberapa rangsang untuk menjadi bahan masukan yang dapat dilakukan perubahan menjadi impuls saraf dan diluncurkan ke otak dengan bantuan benang-benang saraf. Dengan begitu, proses pembentukan sensasi ini bisa dikatakan sebagai alat yang menerima sejumlah rangsang dengan melanjutkannya ke otak dan setelah itu akan dilakukan penyeleksian rangsang atas penerimaan itu. Sedangkan mengenai persepsi sendiri ini menjadikan fungsi psiki yang diawali dengan proses sensasi dan setelahnya akan dilakukan proses pengelompokan, penggolongan, pengordinasian dan akhirnya dihubungkan dengan berbagai rangsang sekaligus.

Dari penerimaan beberapa rangsang ini akan dijadikan satu dan dikumpulkan. Setelah terkumpul semua akan dijelaskan dan diterangkan secara detail menjadi sebuah makna yang subjektif individual. Maka dari itu, bisa dijelaskan bahwa sensasi dan persepsi ini berlandaskan dari komponen pengawasan dan mengamati lebih dalam mengenai objek yang ada, yang membedakan pada proses sederhananya. Jika dibandingkan dengan proses sensasi, masih dikatakan sulit dan rumit yang dilakukan oleh

tahapan persepsi, hal ini dikarenakan dalam persepsi di dalamnya menggunakan pemahaman yang mendalam yang nantinya mampu untuk dijelaskan atau diinterpretasikan. Ketika membahas penjelasan-penjelasan yang jelas diatas maka dapat diketahui bahwa dalam persepsi ini mempunyai keterikatan dengan pengetahuan, anggapan, serapan dan penerimaan, sadar akan hal itu, stimulus dan mampu menafsirkan dan bisa menjelaskannya. Hal ini menjelaskan bahwa persepsi ini memiliki hubungan dengan suatu kesan. Berawal dari inilah menjadikan definisi persepsi yang diinginkan dilakukan sebuah penelitian dengan tema “kesan seseorang terhadap suatu obyek yang diperoleh melalui proses indrawi”.

21

Tahapan dan setiap proses yang membuat lahirnya persepsi ini bisa dirumuskan sebagai teori rangsang balas yang mana menjelaskan persepsi menjadi sebuah bagian yang diambil dari keseluruhan dan didapatkan berdasarkan tanggapan setelah diimplementasikan rangsangan kepada manusia. Subproses psikologi lainnya didukung dengan adanya pengenalan, perasaan, dan daya nalar seseorang. Proses dalam menjadikan persepsi ini ada diambil dari objek yang memunculkan stimulus dan dari stimulus ini berhubungan dengan alat indera. Perlu untuk diketahui bahwa dalam objek dan stimulus bukan suatu hal yang dapat disatukan atau sama namun ada saatnya pula keduanya tersambung menjadi satu dan disebut dengan tekanan. Hal ini dimaksudkan bahwa ketika ada sebuah benda yang dijadikan objek bergerak mengenai kulit secara langsung, hal ini menjadikan ada sebuah tekanan yang menyentuh kulit.

Tahapan dari stimulus yang terkena alat indera adalah proses alam atau fisik yang mana stimulus yang didapatkan melalui panca indera akan dilanjutkan pada syaraf sensorik ke otak. Dari proses ini yang dikenal dengan proses fisiologis. Lalu membentuk pengolahan pada otak sebagai pusat kesadaran, oleh karenanya seseorang bisa secara sadar dan merasakan apa yang diraba, dia dapat mendengar dan melihat objek tersebut. Nah dengan kesadaran yang diterima di otak ini yang disebut dengan proses psikologis. Maka dari itu, dapat diungkap bahwa pada proses terakhir dalam pengelolaan persepsi ini adalah seseorang itu mulai sadar akan hal-hal yang bisa dilakukan dengan bantuan panca indera berkat stimulus yang diberikannya. Dan dari tahapan terakhir itulah yang menunjukkan final dari persepsi sebenarnya. Mengenai tanggapan yang diberikan dan diterima ini menjadi akibat dari persepsi yang dilakukan oleh individu pada beberapa macam bentuk yang diambilnya. Pada prosesnya memang memerlukan dan membutuhkan banyak perhatian sehingga tidak salah langkah dan membuat persiapan yang jelas mengenai persepsi tersebut.

Berbicara mengenai hal di atas disebabkan kondisi yang menjelaskan bahwa seseorang ini dalam hidup tidak hanya terkena oleh satu stimulus saja namun mereka memiliki berbagai macam dan ragam stimulus yang ditimbulkan oleh kondisi lingkungan di sekelilingnya. Tetapi walaupun banyak macamnya, tidak semua stimulus ini memberikan respon oleh individu untuk dilakukan persepsi. Mengenai stimulus yang mana yang akan dipersepsi atau mendapat respon oleh individu tersebut

bergantung pada apa yang ingin diambil dan membuat individu itu tertarik dan mengambil perhatiannya. Dalam sisi psikologi bisa dijelaskan bahwa perbuatan dan perlakuan seseorang dapat menjelaskan fungsi darimana ia melihat. Maka dari itu dalam melakukan perubahan tingkah laku perlu diawali terlebih dahulu dengan mengubah dan membentuk persepsinya lagi. Pada prosesnya, persepsi ini memiliki tiga komposisi atau unsur utama, diantaranya adalah:

- 1) Seleksi, hal ini menjadi sebuah tahapan dalam menarik dan menyeleksi beberapa hal yang didapat dari panca indera terhadap rangsang luar, intensitasnya dan beberapa jenis yang diambil baik banyak atau sedikit.
- 2) Interpretasi, Dalam prosesnya melakukan pengelompokan informasi dan data terlebih dahulu dan nantinya dapat menjelaskan makna bagi orang lain. Pengaruh dari interpretasi ini didasarkan oleh beberapa faktor diantaranya sebuah peristiwa dan kejadian yang dialami seseorang di masa lalu, berdasarkan pengalaman, nilai dan norma yang dibawa, arahan dan motivasi, kepribadiannya serta tingkat kesadarannya.
- 3) Pembulatan, Hal ini diartikan sebagai membuat sebuah keputusan dari hasil yang ditarik sebagai suatu kesimpulan dan reaksi dalam memberikan respon untuk beberapa masukan dan informasi yang didapatkan.

Setelah berbagai penjelasan yang dikemukakan diatas sudah jelas bahwa persepsi ini sebagai tahapan yang menyatukan diri seseorang dengan berbagai stimulus yang ada dan diterima dalam dirinya. Dimulai dari

pengelompokan, interpretasi dengan bantuan stimulus panca indera dan terakhir memberikan sebuah tanggapan yang berarti yang menunjukkan kesadaran atas pandangan yang dimiliki oleh individu itu. Oleh karenanya akan secara aktif, apa yang ada di dalam individu ini berpengaruh besar dalam kemunculan persepsi. Maka persepsi yang ada akan diungkapkan dengan kemampuan pikir seseorang, daya tangkapnya, pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki, perasaan dan beberapa stimulus yang didapat. Oleh karenanya hasil persepsi tiap individu dengan orang lain tidak sama dan berbeda karena murni dari dalam diri seseorang. Jadi kesimpulannya persepsi ini memiliki sifat individual.

Faktor-Faktor Persepsi Selektif

Memiliki peran yang besar yang mana dalam persepsi individu ini memberikan makna bagi individu yang berhubungan di dalamnya yang diambil dari proses pengelompokan serta penginterpretasian stimulus yang didupatkannya tersebut. Maka dari itu, dapat dijelaskan bahwa dalam stimulus yang diberikan memberikan peranan penting dan menjadi salah satu faktor utama dalam pembentukan persepsi. Berhubungan atsa faktor-faktor yang mendasarinya, terdapat juga beberapa faktor lain yang mendorong terciptanya sebuah persepsi, diantaranya adalah:

- 1) Obyek yang dipersepsi. Mengenai hal ini, objek terkait memang dijadikan stimulus yang mengenai alat panca indera manusia. Ia datang dari luar atau faktor eksternal individu yang nantinya akan dipersepsi, namun bisa juga berasal dari dalam atau faktor internal

71

seseorang yang bersangkutan dan berhubungan secara langsung dengan syaraf penerima yang bertugas sebagai reseptor. Tetapi memang kebanyakan faktor ini datangnya dari luar individu.

65

- 2) Alat indra, syaraf, dan pusat susunan syaraf. Dijadikan sebagai sebuah alat untuk mendapatkan stimulus. Selain itu juga diperlukan syaraf sensoris untuk melanjutkan stimulus yang diterima oleh reseptor untuk ditujukan ke pusat susunan syaraf, yang artinya sebagai otak dengan pusat kesadaran. Dan untuk mendapatkan tanggapan itu semua dibutuhkan pula syaraf motoris.
- 3) Perhatian, Faktor ini digunakan sebagai alat untuk menyadari atau melaksanakan sebuah persepsi dimana pada prosesnya membutuhkan perhatian. Hal ini merupakan pusatnya sebuah fikiran atau konsentrasi dari keseluruhan kegiatan seseorang itu yang ditujukan kepada beberapa objek terkait.

21

Teori Persepsi selektif dalam Persepsi terdapat tiga teori yaitu:

1. Persepsi Selektif menjelaskan bahwa dalam implikasinya kebanyakan persepsi manusia ini didasarkan kepada keinginan atau kebutuhan, sikap dan faktor psikologi lainnya. Peranan yang diberikan cukup penting berhubungan dengan interaksi seseorang. Persepsi ini mengartikan bahwa walaupun orangnya berbeda dan cara mendapatkan makna juga berbeda prosesnya namun pesan yang digapai bisa sama.

2. Teori Skema ini menjadi kesatuan konsep yang di dalamnya terdapat tambahan masukan pengetahuan seseorang mengenai bagaimana seseorang melakukan pemrosesan dan pengolahan informasi dari komunikasi massa yaitu pemikiran tentang skema. Meskipun banyak para sarjana yang tidak mempunyai kesepakatan tentang penjelasan skema ini, Namun definisi ini mungkin bisa membantu, yang mana skema dijelaskan sebagai kognitif yang terdapat bagian dari pengetahuan yang telah terkoordinasi dengan kondisi dan situasi seseorang yang mengambil dari kejadian dan peristiwa yang telah dilaluinya.
3. Persepsi Subliminal topik lain yang di dalamnya terdapat hubungan mengenai persepsi dan komunikasi massa yang mana menjadi sebuah teknik yang dramatis dan cukup kontroversi yang sering disebut dan diketahui oleh banyak orang dengan persepsi subliminal. Artinya yaitu pandangan bahwa individu ini disebabkan dan terpengaruh atas ransangan yang sebenarnya mereka sendiri tidak menyadarinya.

Mengenai tiga persepsi yang telah dijelaskan diatas, penulis lebih condong pada persepsi yang pertama dikarenakan pada teori tersebut menjelaskan kecenderungan akan persepsi yang dimiliki manusia atas beberapa faktor lain yang ikut serta di dalamnya.

Manajemen Penyiaran

Dapat didefinisikan sebagai beberapa tahapan diantaranya dimulai dengan perencanaan, pengorganisasia, pemberian arahan, pengontrolan

berbagai usaha para karyawan organisasi dan bagaimana mereka menggunakan serta memanfaatkan sumber daya organisasi lainnya untuk menciptakan tujuan yang ingin diraihinya dengan cepat dan optimal. Mengenai pengelolaan media penyiaran seharusnya para pemilik memiliki banyak ide, inovasi, kreasi sehingga dalam pengelolaan media tersebut bisa seimbang dengan pengelolaan sumber daya manusianya. Membahas mengenai persepsi selektif manusia akan keinginan, kebutuhan sikap psikologi dalam media penyiaran menjadi unsur utama dan membantu dalam pengolahan kreativitas manusia untuk terus berkembang dan muncul dengan berbagai pembaharuan-pembaharuan yang menarik. Hal ini menjadi sebuah tantangan yaitu bagaimana teknik yang diimplikasikan, apa saja program yang ditawarkan dan proses pemasarannya yang diterapkan seperti apa. Dari hal-hal²¹ itulah yang dapat mendorong untuk menjadi sebuah pilar dalam mencapai kesuksesan media. Dalam mengelola media penyiaran ini sedikit berbeda dengan pengelolaan sebuah perusahaan yang mana tidak hanya berfokus pada pemberian kepuasan si pemegang saham dengan memberikannya sebuah keuntungan namun juga harus mengarah pada kepentingan konsumen yang harus dipenuhi dan menjadikan pelanggannya ini adalah audience. Pada dasarnya, sebuah media penyiaran ini harus bisa melakukan dan mengimplementasikan tujuan serta fungsinya yakni sebagai media iklan, informasi, hiburan serta perlu untuk melayani sekaligus memenuhi segala bentuk keinginan yang dimiliki oleh pemasang iklan yaitu audience atau konsumen, pemilik serta karyawan yang

harus dikelola secara baik sesuai dengan manajemen yang diterapkan. Dalam hal ini maka seorang manajer umum memiliki tanggung jawab yang ada dalam perusahaannya dikarenakan sebagai pimpinan ia harus memenuhi empat fungsi yang telah disebutkan diatas dan harus mengelola keempatnya dengan baik dan proporsional serta profesional. Dari keseluruhan fungsi tersebut nantinya akan dipertanggung jawabkan kepada pemilik dan pemegang saham. Manajemen penyiaran ini juga mengeluarkan berbagai kebijakan dan menjadi sebuah perwakilan dari stasiun kepada pihak luar. Untuk negara berkembang para pemimpin stasiun televisi yang tertinggi juga biasanya dibawa oleh para pemegang saham yang paling besar yang diberikan pada perusahaan tersebut.

Ketika pemimpin dari stasiun ini juga merupakan pemiliknya maka keuntungan yang didapat dan dirasakan secara nyata adalah saat melakukan proses pengambilan keputusan yang mana sudah menjadi satu kesatuan dan tujuan satu orang tanpa ada perdebatan dan perbedaan pendapat sehingga dalam pengambilannya bisa berlangsung secara singkat dan tidak membutuhkan waktu yang lama atau bertele-tele. Dari program ini yang menjadi suatu hal penting bagi audience untuk mengenai suatu stasiun penyiaran yang mana program-program yang ditunjukkan oleh stasiun televisi itu. Ketika audience dapat mengetahuinya dengan tepat dari stasiun tersebut, dapat dikatakan bahwa konsumen yang melihat benar-benar ingin mengetahuinya dan memiliki ketertarikan dan percaya akan stasiun tersebut dan hal ini yang akan menciptakan para pemasang iklan untuk ikut serta mendaftarkannya dan berdatangan guna bertujuan dalam

meningkatkan keuangan perusahaan. Program ini bisa disebutkan dalam istilah lain yang berarti rencana. Di dalam undang-undang penyiaran memang kata program untuk acara ini tidak digunakan namun dengan istilah lain yaitu siaran yang berarti bahwa terdapat serangkaian pesan yang ditawarkan dan dirancang dengan sebaik mungkin agar mampu menarik banyak perhatian. Tetapi memang kebanyakan orang-orang lebih mengenal kata program dan lebih sering digunakan dibandingkan kata siaran ketika akan menjelaskan sebuah acara. Program menjadi komoditas paling populer dan unik di dalam dunia penyiaran, oleh karena itu program yang dibawa ditawarkan dan disuguhkan dengan beberapa jenis dan konsep. Program yang ada dalam stasiun penyiaran satu dengan yang lainnya memang terkadang memiliki kemiripan. Hal ini akan menjadi sebuah tantangan bagi pengelola stasiun siaran untuk lebih cermat dalam memperhatikan program tersebut dan membuat suatu pembeda yang bisa menjadikan daya tarik tersendiri yang tidak digunakan oleh stasiun lainnya. Dengan begitu perlu ada nya lebih banyak ide, inovasi, kreasi yang diberikan dalam membuat konsep pada program. Terdapat beberapa jenis program yang bisa diklasifikasikan menjadi dua bagian yang cukup besar yang dapat menjadi pembeda yakni program yang memberikan informasi seperti berita, info-info mengenai kehidupan atau dunia dan yang kedua program hiburan yang mana di dalamnya terdapat lelucon yang dapat menyenangkan pada konsumen.

Berdasarkan pandangan Vane-Gross menjelaskan seorang programmer harus menjadi orang yang terbuka dan memiliki pemikiran yang luas karena ia harus memilih

program yang mempunyai keunikan sehingga bisa menarik perhatian dan mendapatkan banyak audience. Yang pertama adalah mengenai program berita. Berita yang disiarkan ini adalah peristiwa yang dapat diulang-ulang dengan berbagai macam penyampainnya dengan kata-kata. Untuk mendukung dan membuat menjadi menarik biasanya juga ditambahkan berbagai gambar sebagai bukti pendukung dan jika lebih baik lagi bisa divisualisasikan dengan cuplikan video. Kegunaannya untuk memberikan pernyataan yang telah dijelaskan dengan ucapan lalu akan menjelaskan atas peristiwa yang terjadi di dalamnya apakah sesuai dengan yang dikatakan. Setelah itu, akan ada pengulangan berita kembali yang dapat digambarkan melalui kata-kata secara tertulis seperti pada surat kabar, koran, majalah. Selain itu juga bisa dengan media suara yaitu radio. Dan terakhir bisa dengan kombinasi antara gambar dan suara yaitu televisi. Berita ini menjadi sebuah informasi yang penting dan mampu menarik perhatian banyak orang karena dengan melihatnya maka mereka bisa memahami apa saja hal yang terjadi di lingkungan masyarakat dan menjadi sebuah ilmu yang penting untuk menambah pengetahuan.

Pada umumnya persepsi selektif ini bisa diangkat menjadi sebuah berita yang di dalamnya terdapat satu atau beberapa unsur seperti di bawah ini.

- 1) Sebuah peristiwa yang memiliki beberapa kemungkinan dan dapat memberikan dampak yang cukup berharga dalam kehidupan banyak orang.
- 2) Kejadian ini berhubungan dengan beberapa angka dan dapat menjadi sebuah arti untuk orang-orang.

- 3) Dalam peristiwa yang dibahas berkaitan dengan suatu kejadian yang terbaru dimana hal yang disiarkan ini masih baru saja terjadi dan baru didapatkan.
- 4) Kondisi nya memiliki ikatan yang erat dengan pembaca
- 5) Kejadian terkait dapat menyentuh perasaan pembaca dan dapat terhanyut di dalamnya, peristiwa ini bisa menyangkut orang-orang yang biasa namun pada situasi yang luar biasa dan juga sebaliknya orang-orang besar namun berada pada situasi yang biasa.

BAB 3

SIKAP, PERILAKU DAN KEPUASAN DALAM BEKERJA



3.1. Sikap dalam Bekerja

Terdapat beberapa definisi yang dapat menjelaskan hal diatas yang dilihat dari penjelasan berbagai ahli, diantaranya:

1) Menurut Winardi

Mengartikan bahwa sikap menjadi sebuah determinan perilaku dikarenakan berhubungan dengan kepribadian, motivasi dan persepsi. Oleh karenanya dibentuk sebagai kondisi yang siap mental yang dipersiapkan melalui berbagai pengalaman dan memberikan pengaruh khusus atas reaksi seseorang ketika melihat objek, situasi terhadap orang-orang yang berhubungan dengannya.

2) Menurut Robbins

Pandangan ahli ini menjelaskan bahwa sebuah pernyataan evaluasi yang baik dengan berbagai penyampaian seperti menyenangkan atau tidak menyenangkan, menguntutngkan atau tidak pada objek, kejadian bahkan individu itu sendiri. Dengan ini mencerminkan seperti apa perasaan seseorang yang ditimbulkan mengenai suatu hal.

3) Menurut Kreitner dan Kinicki

Ahli ini mengungkapkan jika sikap sebagai suatu kecondongan dalam belajar yang ditujukan untuk menanggapi secara konsisten hal memberikan keuntungan atau tidak pada objek tertentu. Melalui sikap ini dapat dihubungkan dengan perilaku yang mengarah pada kondisi, objek atau orang.

4) Menurut Lapierre

Mengemukakan jika sikap ini sebagai sebuah pola atau bentuk perilaku, antisipasi, predisposisi yang berguna untuk penyesuaian diri pada situasi sosial dan artian sederhana yang mudah ditangkap adalah sebuah respon terhadap stimulus sosial dari kondisi yang telah disesuaikan dan tertata.

5) Menurut Schermerhon

Mendeskripsikan bahwa sikap merupakan suatu kecenderungan dalam merespon hal-hal baik dan bisa juga hal buruk terhadap objek baik orang maupun suatu hal yang ada pada lingkungan sekitarnya. Sikap ini akan kelihatan wujudnya ketika kita mengucapkan suka atau tidak suka pada suatu hal dan bisa juga diungkapkan pada seseorang.

Dari berbagai pandangan ahli yang telah diungkapkan di atas dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa sikap ini adalah sebagai sebuah evaluasi atau tanggapan yang diberikan seseorang melalui perasaannya terhadap suatu hal atau objek. Seperti pada benda, individu maupun sebuah kejadian yang ada. Jika kita memiliki sikap baik pada bidang pekerjaan kita maka hal ini membuahkan hasil yang memuaskan sehingga berdampak pada intensitas dan waktu kita bekerja dimana

kita lebih nyaman dan berusaha lebih keras dalam mengerjakan tugas dan tidak berusaha untuk mengundurkan atau mengakhiri pekerjaan kita. Dalam artian bahwa sikap ini memberikan pengaruh pada perilaku di berbagai tingkat yang berbeda. Hal ini juga dibuktikan pada pernyataan yang dijelaskan oleh Toto (2018) dimana ketika seseorang memiliki sikap positif maka di bidang pekerjaannya pun juga ¹¹² pengaruh untuk mengalami peningkatan dan tentunya **mendapatkan hasil yang maksimal dan sesuai dengan apa yang diinginkan.** Dengan demikian, sikap ini mendukung individu untuk melakukan suatu hal dengan cara spesifik juga pada konteks yang spesifik pula.

Berdasarkan pandangan Badeni (2013: 39) dalam Wijaya (2017: 194) Terdapat macam-macam sikap yang terbagi menjadi 3 unsur, yang akan dikemukakan seperti di bawah ini.

- 1) *Cognitive Component* (komponen kognitif) menjelaskan bahwa terdapat hal-hal di dalamnya seperti kepercayaan, pengetahuan serta keyakinan akan manusia, objek maupun sebuah peristiwa terkait. Contohnya ketika seseorang ini yakin telah bekerja dengan sungguh-sungguh dimana ia bekerja dengan baik sampai membawa sebuah perubahan dan tidak membuang waktu dalam tugasnya, ulet atau rajin. Atau ia yakin bahwa orang medan ini kebanyakan memiliki suara yang bagus. Maka dengan keyakinan yang ada itu dihasilkan oleh kejadian yang ditemuinya atau pengalaman yang di dapat dan diambil dari proses belajar atau mendalami ilmunya. Mengenai

keyakinan ini sebagai dasar atau landasan dalam membentuk suatu perasaan kepada sebuah objek.

- 2) *Affective Component* (Komponen Afektif), dapat diartikan sebagai perasaan orang mengenai suatu hal atas dampak dari komponen diatas yaitu keyakinan. Misalnya adalah individu ini yakin bahwa orang-orang Indonesia memiliki kecerdesan yang tinggi dan terkenal akan keramahannya oleh bangsa luar maka hal ini menjadikan dia merasakannya lalu memiliki pandangan positif saat berhadapan dengan orang Indonesia. Setelahnya ketika menjalin sebuah interaksi dan komunikasi dalam pekerjaannya, ia juga yakin bahwa pekerjaan yang dilakukan dapat membuahkan hasil yang maksimal yang bisa berguna bagi dirinya. Tetapi jika ia memiliki keyakinan yang negative maka ia akan memiliki pikiran bahwa apa yang dikerjakan tidak memberikan hasil yang baik dan hanya mengacaukan tugasnya saja.
- 3) *Behavior* (Perilaku) dapat diungkapkan melalui sebuah tindakan atau perbuatan yang jelas dan berwujud yang ditunjukkan kepada seseorang akibat dari perasaannya kepada objek, orang maupun kejadian yang menyimpannya. Contohnya dalam hal ini menjelaskan ungkapan ketidaknyamanan atau ketidaksukaan kepada pekerjaannya dan ia akan cenderung tidak semangat, bermalas-malasan, sering membolos bahkan tindakan agresifnya adalah mengundurkan diri.

Tabel berikut ini akan menjelaskan perbedaan dari setiap komponen yang telah dijelaskan di atas.

Komponen	Pengertian	Contoh
<i>Cognitive Component</i>	Pemahaman, pengetahuan, dan keyakinan seseorang	Mengenai pekerjaan
<i>Effective Component</i>	Perasaan senang atau tidak senang, positif atau negative terhadap pekerjaannya	Lebih menunjukkan hal yang dirasakan atau perasaan
<i>Behavior</i>	Tindakan nyata	Malas, absen, pindah

Di atas telah dijelaskan komponen-komponen sikap secara singkat dan jelas yang mana menjadi sebuah variabel yang di dalamnya terdapat unsur penting dalam menciptakan perilaku seseorang. Namun terdapat sebuah permasalahan yang relate dengan perilaku dalam organisasi yang berhubungan dengan sikap yaitu cara dalam membentuk perilaku yang diinginkan oleh organisasi itu, sehingga keduanya bisa sesuai dan satu tujuan untuk mempermudah dalam mengembangkan sebuah organisasi terkait. Seperti yang telah dijelaskan dan disebutkan di atas secara detail bahwa langkah yang harus kita lakukan adalah yang pertama dengan membuat dahulu keyakinan kita atau mengumpulkan niat dan pemahaman individu tentang pekerjaan dalam artian luas, umum, terbuka dan apa saja penerapannya pada orang tersebut. Contohnya adalah suatu pekerjaan mengharuskan dalam tahapannya mengikuti langkah-langkah yang telah didiskusikan atau sesuai dengan prosedur yang berlaku, hal ini berguna untuk menjamin

hasilnya sesuai dengan standar yang diperlukan dan meningkatkan hasil tersebut sehingga mampu bersaing. Melalui cara dan proses ini, harapannya para pegawai cukup mengetahui, memahami serta meyakini bahwa berbagai cara dan tahapan yang dilaksanakan merupakan sebuah hal yang penting dan selanjutnya bisa membantu dalam terwujudnya sebuah perasaan yang baik dan diteruskan dengan perilaku yang diharapkan. Hal ini dilakukan dengan cara menyertakan beberapa program latihan untuk mengembangkan, mendidik dan membimbing dari atasan sampai bawahannya dan lain sebagainya.

Terdapat beberapa tingkatan yang dapat membedakan sikap, yaitu:

- 1) Menerima (*receiving*), dalam tingkat ini seseorang mulai mempelajari dan memperhatikan stimulus yang didapatkan oleh objek dan masukan yang diterima.
- 2) Merespon (*responding*), ketika tahap ini individu berusaha untuk menanggapi dan mengutarakan jawabannya apabila ditanya tentang suatu objek sikap proses stimulus reaksi atas tingkah laku yang terbuka dan mempengaruhi rangsangan untuk mempercepat tugas yang diberikan dan menjadi sebuah indikator bahwa individu itu mampu memberikan idenya dan pemikirannya walaupun belum tentu sesuai dan benar namun ia telah berusaha untuk menyatakan tanggapan yang terbaiknya.
- 3) Menghargai (*valuing*), di tingkatan ini seseorang dapat memberikan orang lain pemahaman dan pelajaran dengan cara mengajak orang-orang untuk berdiskusi, saling bertukar pikiran dan berusaha untuk

mengkompromikan setiap permasalahan sehingga individu tersebut telah memiliki sikap positif pada sebuah objek tertentu.

- 4) Bertanggung jawab (*responsible*), merupakan tingkat terakhir yang mana seseorang dapat mempertanggung jawabkan apa yang ia lakukan dan berani serta siap menghadapi segala risiko dan tantangan yang didapatkannya dari suatu hal yang telah dipilihnya. Menjadi tingkatan tertinggi dari ketiga tingkat yang telah disebutkan diatas dalam menerima sebuah objek baru.

3.2. Fungsi Sikap

Adanya pendekatan fungsional ini menjadikan seseorang berusaha untuk menjelaskan dan memahami dibutuhkannya individu untuk selalu mempertahankan sikap-sikap tertentu dan alasan untuk menahannya. Cara yang dilakukan yaitu dengan melakukan penelitian mengenai dasar motivasi yang artinya apa saja yang diperlukan untuk mempertahankan sikap tersebut. Terdapat lima fungsi dasar berdasarkan pandangan Katz (1964) dalam buku Wawan dan Dewi (2010, p.23) yaitu:

- 1) Fungsi penyesuaian, diartikan sebagai sebuah sikap yang berhubungan dengan kegunaan yang diterima dan menjelaskan suatu kondisi yang diharapkan. Seseorang akan berfikir sejauh mana dan seberapa besar obyek sikap yang bisa dipakai untuk alat dalam meraih tujuannya. Ketika objek sikap ini dapat mempermudah seseorang untuk mendekati apa yang ingin diraihinya maka orang akan bersifat positif dan memandang baik pada objek tersebut. Namun

kebalikannya, ketika objek ini malah mempersulit tujuan yang dicapainya maka pandangan orang akan berubah menjadi negative dan bersikap buruk terhadap objek sikap yang berkaitan.

- 2) Fungsi pembela ego, menjelaskan bahwa sikap yang digunakan dan dipilih orang ini sebenarnya untuk menjadi alat sebagai pelindung diri dari beberapa ancaman yang dihadapinya atau kecemasan yang mempengaruhi jatuhnya harga diri.
- 3) Fungsi ekspresi nilai, yaitu sebuah sikap yang diperlihatkan²³ dengan memberikan nilai yang didapat oleh orang yang bersangkutan.
- 4) Fungsi pengetahuan, dikemukakan bahwa setiap individu pasti mempunyai keinginan untuk mengetahui lebih dalam, memahami dan belajar banyak untuk mendapatkan suatu ilmu, wawasan dan pengalaman baru yang dapat diaplikasikan dalam kehidupan kesehariannya.
- 5) Fungsi penyesuaian emosi, yakni menjadi sebuah sikap yang ditentukan karena menyesuaikan dengan lingkungan di sekelilingnya.

3.3. Perilaku Kerja

Dalam pengertian singkatnya adalah sebuah bagian yang memberikan per⁴an dalam dunia kerja. Secara luas diartikan sebagai tindakan dan perbuatan yang diperlihatkan oleh orang-orang yang melakukan pekerjaannya⁴⁶ dan sedang bertugas di dalamnya. Berdasarkan Bond dan Fred Meyer Wathon (2005), perilaku ini menunjukkan kemampuan kerja dan berbagai perilaku yang mana menjadi suatu hal yang berkesan pada

setiap kerjaan dan kondisi ketika bekerja. Sedangkan menurut pandangan Robbins (2002:35-39) artinya cara dan langkah seseorang di dalam lingkungan kerja yang bisa merealisasikan dirinya dengan sikapnya ketika bekerja. Dari beberapa definisi diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perilaku kerja ini menjelaskan bagaimana kemampuan seseorang dalam melakukan tindakannya dalam suatu pekerjaan ketika melakukan dan mengerjakan berbagai tugas yang disediakan oleh tempat kerjanya. Istilah dalam keseharian yang dikenal oleh orang-orang yang bekerja adalah sebuah aksi, kinerja, aktivitas, respon, reaksi. Ada juga yang disebutkan oleh para pekerja adalah budaya kerja, motivasi, kebiasaan. Dengan demikian perlu adanya kesungguhan dan usaha dalam menciptakan perilaku kerja untuk selalu baik, positif, seimbang dan konsisten sehingga dapat berlangsung lama dalam bekerja dan membuahkan hasil yang optimal.

Menurut Sinamo (2005) mengatakan terdapat delapan perilaku kerja utama yang bisa dijadikan sebuah pilar dan landasan untuk menciptakan keberhasilan dan meraih kesuksesan baik pada tingkatan individu itu sendiri, organisasi maupun lingkungan sosialnya, seperti melakukan berbagai pekerjaan dengan sikap: tulus, tuntas, benar, keras, serius, kreatif, unggul, dan sempurna.

Berdasarkan penjelasan dan disebutkan berbagai cara dalam bekerja di atas, maka dengan adanya perilaku kerja ini bermanfaat dan berguna sekali untuk meraih misi dan visi perusahaan dan bisa dijadikan sebagai standar keberhasilan. Perilaku atau sikap kerja ini dapat meliputi keterlibatan kerja, komitmen organisasi dan juga

mencapai kepuasan kerja sehingga cakupan di dalamnya ini sangat penting bagi seorang manajer. Pada hal ini menjelaskan bahwa pimpinan pastinya menginginkan untuk selalu meningkat perusahaan yang dipegangnya. Namun tetap perlu diingat dan diperhatikan bahwa terdapat sebuah masalah dalam melangsungkan perusahaan untuk berdiri tetap baik. Salah satu contoh yang sangat relevan dalam lingkungan pekerjaan yaitu minimnya kepuasan kerja, artinya tidak banyak orang-orang yang selalu bertahan dalam pekerjaan dengan rentang waktu yang lama, apalagi generasi milineal yang seringkali bosan dan ingin keluar dari pekerjaannya. Dengan kejadian dan kondisi tersebut, seorang manajer harus benar-benar mengetahui apa yang melatarbelakangi konsekuensi kunci sikap kerja. Kebanyakan memang dari pembahasan perilaku organisasi ini mencakup tiga hal yang telah disebutkan diatas. Selain itu, sikap lain yang mempengaruhinya adalah mengenai *preceived organizational support* dan *employee engagement*. Untuk lebih jelasnya dari sikap-sikap tersebut, akan diungkap secara detail berdasarkan penjelasan Wijaya, 2017: 200, yaitu:

1) *Job Satisfaction*

Jika ada seseorang yang membicarakan mengenai sikap pekerja ini bisa diartikan sebagai hal ini yang mana menjelaskan mengenai kepuasan sikap pekerja. Yang artinya pengungkapan tentang perasaan baik tentang pekerjaan sebagai hasil dari evaluasi dari ciri-cirinya. Seseorang dengan tingkat kepuasan ini yang memiliki standar tinggi akan memiliki perasaan positif mengenai apa yang dikerjakannya. Sedangkan kebalikannya ketika

individu tersebut memiliki perasaan negative maka ia merasakan kepuasan yang rendah dalam pekerjaan yang dilakukannya.

2) *Job Involvement*

Dapat diartikan sebagai sebuah keterlibatan atau suatu hal yang tercantum dalam pekerjaannya yang bertujuan untuk mengukur sebuah tingkatan dimana orang mengetahui secara psikologis tentang pekerjaannya dan mulai membuat berbagai pertimbangan atas apa yang dirasakan dari tingkat kinerja ini yang berperan dalam menjelaskan harga diri orang itu. Para pekerja yang memiliki hubungan keterikatan besar pada pekerjaannya dan benar-benar mengetahui apa saja yang perlu dilaksanakan dalam pekerjaannya. Pada dasarnya, dalam hal ini mencakup beberapa makna yang sama dengan partisipasi. Pada berbagai studi pengetahuan baru menjelaskan adanya kecondongan yang memakai *terminology involvement* dalam mengatakan adanya keterlibatan pekerja. Bahkan akhir-akhir ini banyak pula yang menggunakan *terminologi inclusion*. Oleh karenanya seperti *participation, involvement* dan *inclusion* dimanfaatkan untuk memperjelas peran atasan dan bawahan ketika berada dalam organisasi dan bagaimana kinerja yang seharusnya dilakukan.

Terdapat pengertian lain yang mungkin sama yaitu dikenal dengan *psychological empowerment*, yang artinya adalah keyakinan seorang pekerja pada tingkatan yang mana mereka memberikan pengaruh pada lingkungan kerjanya, memberikan arti dan perasaan otonomi. Dalam hal ini tingkatan keduanya antara *job involvement* dan *psychological empowerment* adalah cukup tinggi yang dapat

memberikan kesan positif yang memiliki keterkaitan dengan *organizational citizenship* dan *job performance*. Jika *Job involvement* ini tinggi akan memiliki dampak pada penurunan seseorang yang ingin melepas pekerjaannya dan bersikap mangkir atas kerja yang dipilihnya.

3) *Organizational Commitment*

Dalam tahap ini, para pekerja mulai mencoba untuk mempelajari lebih dalam dimulai dengan pengenalan, proses identifikasi dari organisasi tertentu dan menentukan tujuan serta harapan untuk para pekerja tetap menjadi anggota. Dalam komitmen ini terbagi menjadi tiga dimensi, diantaranya adalah:

- a. *Affective commitment*, artinya dalam hal ini sebagai pelengkap emosional dan keyakinan atas nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi tersebut.
- b. *Continuance commitment*, merupakan sebuah perasaan mengenai nilai sisa ekonomi dengan organisasinya. Artinya adalah para pekerja memiliki komitmen pada orang yang memberikan kerja dikarenakan mereka ini digaji sesuai dengan pekerjaannya dan ketika ia memutuskan untuk keluar bisa saja menyakiti keluarganya dan dapat menjadi beban karena tidak memiliki penghasilan.
- c. *Normative commitment*, hal ini dijelaskan dengan tuntutan untuk tetap tinggal dan bagaimana menunjukkan kewajibannya pada organisasi tersebut. Mengenai alasan yang mendasari adalah berkaitan dengan moral dan etika. Para pekerja akan memilih untuk terus bekerja dikarenakan merasa tidak enak dan bersalah ketika mengundurkan diri, oleh karenanya ia akan melaksanakan pekerjaannya dan

tugasnya lebih optimal lagi dan meningkatkan daya kerjanya lebih baik.

4) *Perceived Organizational Support*

Ini diartikan sebagai sebuah kondisi yang mana para pekerja meyakini bahwa organisasi yang dipilihnya dan ia masuk ke dalamnya akan menghormati kinerja mereka dan kontribusi yang telah ia berikan. Selain itu, juga memberikan beberapa perhatian kecil contohnya dengan memberikan kenyamanan serta memikirkan kesejahteraan para pekerjanya. Misalnya ketika mereka mempercayai bahwa organisasi akan mengkoordinasi segala hal yang mengganggu dalam organisasi tersebut dan ketika ada kesalahan maka akan dibantu untuk mencari jalan keluar dan mengapresiasi bagi orang-orang yang jujur.

5) *Employee Engagement*

Penjelasan mengenai hal ini ketika seseorang dengan tingkat kepuasan dan semangatnya untuk mengerjakan tugas dalam pekerjaannya. Kita perlu mempertanyakan kepada karyawan mengenai keinginannya dan ketersediannya dalam memahami dan usahanya untuk belajar mengenai keterampilan baru jika mereka senang dengan pekerjaannya dan berfikir bahwa dengan ia bekerja tersebut memberikan makna penting dalam hidupnya. Serta ketika terjadi komunikasi dengan kliennya dan pimpinannya akan menjadi suatu hal yang perlu dihormati. Dengan demikian para pekerja akan memiliki tekad yang besar dan akan merasakan suatu keterikatan yang mendalam dengan organisasi tersebut.

3.4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perilaku Kerja

Seorang manusia tercipta sebagai makhluk yang dapat membawa dan menjaga nilai dan moral, memiliki akal dan budi yang akhirnya menjadikan sebuah pembeda dalam manusia satu dengan lainnya baik dalam cara maupun pola pikir yang berdimensi ganda yaitu sebuah kehidupan yang di dalamnya bersifat material dan spiritual. Disini, akal manusia memiliki peranan yang cukup penting dalam membangun kehidupan dimana menjadi sebuah usaha dalam mendirikan dan merencanakan perbuatan manusia itu sendiri. Selain itu, berikut ini akan dijelaskan berbagai faktor yang bisa mempengaruhi perilaku manusia. seperti di bawah ini.

1) Motivasi

Pada hal ini dijelaskan bagaimana langkah yang tepat dalam menguatkan, memberikan arahan, pengawasan, memelihara serta menciptakan perilaku individu agar orang terkait bisa melakukan pekerjaannya sesuai dengan apa yang diharapkan para pemimpinnya. Dalam teori ini menjadi sebuah proses sebab akibat tentang individu yang bertugas menyelesaikan pekerjaannya dan melihat bagaimana hasilnya. Oleh karena itu, hasil yang ingin diraihinya akan menjelaskan seperti apa tahapan dari kegiatan yang dilaksanakan oleh individu itu.

2) Sikap

Definisi mengenai faktor satu ini sebagai suatu hal yang lebih condong dalam menanggapi suatu hal dengan konsisten yang bertujuan untuk memberikan dukungan atau bisa juga tidak mendukung ketika melihat suatu objek tersebut. Sikap ini memberikan dampak pada perilaku di

sebuah tingkat yang memiliki perbedaan dengan nilai. Dan definisi nilai sendiri menjadi sebuah perwakilan atas keyakinan yang berpengaruh pada perilaku di semua kondisi dan keadaan, dan hanya berhubungan dengan perbuatan yang mengarah pada objek, orang maupun situasi tertentu.

3) Keyakinan

Diartikan sebagai sebuah representasi mental lingkungan yang sesuai dengan keadaan, lengkap dengan hubungan sebab dan akibat yang terikat di dalamnya. Dengan ini menjadi sebuah hasil atas berbagai hal yang diamati secara langsung dan menarik beberapa kesimpulan atas hubungan yang telah dipelajari dan dipahami sebelumnya.

4) Imbalan dan Hukuman

Mengenai hal ini ketika dilakukan akan berdampak cukup besar pada perilaku individu, yang mana dengan teori motivasi pengukuhan ini dilandasi atas sebab dan akibat dari sebuah perilaku yang diberikan kompensasi. Contohnya adalah dalam promosi pekerjaan seseorang akan dilihat dari prestasi apa yang telah dilakukannya dan bermanfaat untuk perusahaan, oleh karena itu dapat dinaikkan jabatannya. Bisa juga dengan pemberian bonus atau tambahan gaji bagi kelompok yang meningkatkan produksi mereka. Hal ini jika berhubungan positif dengan pekerjaannya, namun keika sebaliknya yang memberikan hubungan negative untuk perusahaan maka akan diberikan sebuah hukuman pula. Misalnya ketika seseorang pekerja bertindak tidak jujur dan merugikan keuangan perusahaan maka akan diberikan hukuman yang setimpal sesuai dengan apa yang telah dilakukannya. Oleh

karenanya hal ini sangat berdasar dan bergantung pada hubungan antara perbuatan⁴ yang dilakukan dengan kejadian atau peristiwa dari perilaku itu.

5) Budaya

Unsur ini juga ikut mempermudah anggota organisasi dalam mengatakan kebenaran atas perilaku yang sudah terbentuk sebelumnya dan menjadi sebuah asset yang bermakna. Hal ini berharga apabila terdapat sebuah perbuatan yang tidak sesuai atau menyimpang maka dibutuhkan penguatan ini yang akan menjadi beban *ability*. Kebanyakan orang mengenal dengan istilah kebiasaan⁴, budaya kerja atau sebagai sebuah motivasi.

Perilaku kerja yang terjadi disuatu perusahaan tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti berikut.

- 1) **Lingkungan Kerja.** Yang pertama ini memang merupakan sebuah wadah yang mampu memberikan rasa nyaman untuk para karyawan yang bekerja. Seseorang akan lebih tenang jika memiliki lingkungan yang mendukung dan positif. Oleh karena itu para pekerja memberikan perhatian yang lebih pada lingkungan kerjanya baik dari sisi keamanan yang tidak mengganggu dan membangun mereka untuk bekerja lebih giat serta kemudahan dalam mengakses segala hal yang membantu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dengan hasil yang baik. Lingkungan yang sangat disukai para karyawan itu misalnya bersih, suportif, aman, tidak memiliki gangguan.
- 2) **Konflik.** Pembahasan terkait faktor ini bisa dibedakan menjadi dua hal yaitu bisa konstruktif atau destruktif. Yang mana memiliki hubungannya dengan fungsi dari

sebuah unit. Namun kebanyakan konflik yang ditimbulkan lebih condong pada merugikan perusahaan yang mana merusak perilaku kerja yang nantinya akan memperlambat untuk meraih tujuan dari suatu pekerjaan.

3.5. Pengertian Kepuasan Kerja

Sering dijelaskan sebagai sebuah perasaan yang mendorong atau juga tidak mendorong para karyawan yang berkaitan dengan tugasnya atau keadaan diri individu itu sendiri. Mengenai pengungkapan tersebut mengartikan bahwa dalam kepuasan kerja ini berlandaskan sikap dari seorang karyawan itu yang berhubungan erat dengan pekerjaannya. Banyak sekali definisi yang bisa dijelaskan mengenai kepuasan kerja dan beberapa pengertian dibawah ini akan diungkapkan oleh beberapa ahli sesuai dengan pemikirannya, yakni.

1) Menurut Robbins dan Judge

Menjelaskan bahwa individu yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi atas pekerjaan yang dilakukan biasanya mempunyai perasaan yang baik yang mana menumpahkan segala semangatnya untuk mengerjakan tugasnya itu. Namun jika orang ini tidak merasa puas maka memiliki perasaan yang negative di bidang pekerjaannya.

2) Menurut Martoyo

Memaparkan jika kepuasan ini adalah kondisi emosional yang dimiliki karyawan dimana ada atau tidak ditemukannya titik temu mengenai nilai balas jasa karyawan dari organisasi dengan balas jasa yang sesuai dengan keinginan para karyawannya.

3) Menurut Locke

Menyatakan sebuah kondisi emosi yang menunjukkan kesenangan atau dikenal dengan emosi positif yang didapatkan dari penilaian atas pekerjaannya atau berasal dari pengalaman kerja orang itu. Selain itu juga merupakan hasil dari persepsi para anggota dengan melihat bagaimana ia bekerja apakah baik atau tidak dan berapa standar dari kebaikan kerja karyawan tersebut.

4) Menurut Mill

Mengemukakan jika kepuasan ini didefinisikan menjadi sekumpulan sifat lingkungan kerja yang didalamnya bisa diukur sesuai dengan persepsi kolektif dari banyak orang yang lahir dan bekerja pada lingkungan tersebut lalu ditunjukkan guna memberikan dampak pada motivasi dan perilaku yang bersangkutan.

3.6. Teori Kepuasan Kerja

Terdapat berbagai teori mengenai kepuasan kerja dan terbagi menjadi enam. Untuk pembahasan dan bagiannya akan dijelaskan dibawah ini:

1) Teori keseimbangan (*equity theory*). Dalam hal ini menjelaskan dan membagi beberapa komponen utama yaitu yang pertama adalah input. Artinya sebuah penilaian yang memang ditujukan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Yang kedua yaitu outcome yang didefinisikan sebagai seluruh nilai yang nantinya akan diterima oleh anggota atas tugas yang telah dilaksanakan. Ketiga Comparison Person yang mana seorang pegawai yang terdapat di sebuah organisasi yang sama maupun dari luar organisasi atau bisa juga

dari pekerjaan yang sebelumnya, Dan yang terakhir adalah Equity-inequaty yang diartikan sebagai sebuah hal yang telah dirasakan oleh karyawan seperti tingkat keadilan atau kenyamanan. Teori ini digagas oleh Adams, Wexley dan Yukl.

- 2) Teori perbedaan (*discrepancy theory*), berawal dari pemikiran porter yang mana ia berfikir bahwa dalam melakukan pengukuran suatu kepuasan kerja ini dilakukan dengan menghitung selisih diantara keadaan yang harus diterima sebenarnya dengan fakta yang dirasakan oleh para karyawan. Selain itu, pandangan lain oleh Locke (1996) mengatakan jika kepuasan kerja ini sebenarnya didasarkan pada keinginan pegawai dengan apa yang diterima si pegawai itu.
- 3) Teori pemenuhan kebutuhan (*needfulfillmenttheory*), didefinisikan sebagai suatu hal yang bergantung dengan kepuasan si pegawai yang mana dilihat atas tingkat pemenuhan di mana seorang pegawai ini kebutuhannya telah terpenuhi atau belum.
- 4) Teori pandangan kelompok (*social reference group theory*), yang dibahas dalam teori ini bukan hanya berdasarkan apakah karyawan sudah terpenuhi apa yang dibutuhkan dalam pekerjaannya, namun lebih pada pandangan dari kelompok yang dijadikan sebuah acuan untuk dijadikan contoh.
- 5) Teori dua faktor dari Herzberg, dilihat dari tingkat kepuasan kerja para karyawan yang mana menunjukkan perbedaan mengenai puas atau tidak puas dalam melaksanakan tugasnya dalam pekerjaan tersebut. Dalam teori ini menciptakan dua faktor yang

membahas mengenai *satisfies* atau *motivators* dan *dissatisfies* atau *hygienefactors*.

- 6) Teori pengharapan (*expectancy theory*), dapat dikatakan menjadi sebuah motivasi dimana sebuah produk ini menjelaskan seperti apa individu ini dalam menginginkan sesuatu, dan menunjukkan berbagai tindakan tertentu untuk menjelaskan apa yang diinginkannya.

3.7. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

35 Di bawah ini akan dijelaskan berbagai macam faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain.

- 1) Faktor psikologis, artinya dalam hal ini memiliki hubungan dengan perasaan para pekerja. Contohnya dalam suatu pekerjaan mereka nyaman bekerja di dalamnya, merasakan ketentraman, memiliki minat yang tinggi dalam bekerja serta ada bakat dan keterampilan yang ditunjukkan ketika bekerja.
- 2) Faktor finansial, menjadi sebuah unsur yang memiliki keterikatan dengan jaminan serta ingin memberikan kesejahteraan para karyawannya. Contohnya adalah sistem yang berlaku disesuaikan dengan apa yang dihasilkan dari pekerjaan para anggotanya, sistem gaji yang baik, fasilitas yang diberikan sesuai. Tidak hanya memberikan upah, tetapi juga ada beberapa tunjangan yang dapat membantu meningkatkan keuangan karyawan serta bentuk-bentuk peningkatan kerja seperti memberikan promosi.
- 3) Faktor sosial, yakni adanya hubungan antara komunikasi sosial diantara para karyawan dengan lingkungan luar atau dengan pimpinannya atau

seseorang yang bisa dianggap sebagai panutannya dalam bekerja di perusahaannya tersebut.

- 4) Faktor fisik, yaitu faktor ini berkaitan dengan kondisi fisik dari karyawan yang mana mencakup pengelolaan waktu istirahat, jenis pekerjaan yang diberikan sesuai dengan bidang dan kemampuan, kelengkapan peralatan yang mendukung pekerjaan, memperhatikan berbagai kondisi untuk menciptakan kenyamanan di tempat kerja seperti luas ruang, tata kelola penerangan, udara, suhu dan lain sebagainya.

3.8. Dampak Kepuasan Kerja

Berikut ini terdapat dampak yang ditimbulkan dari kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja.

- 1) Terhadap Produktivitas Kerja

Memang pada awalnya seseorang berfikir bahwa dalam meningkatkan produktivitas seseorang dapat didorong dengan meningkatkan kepuasan mereka dalam bekerja. Namun setelah dilakukan beberapa penelitian ternyata hasil yang diberikan tidak terlalu signifikan, yang mana hubungan diantara keduanya relative sangat kecil. Berdasarkan pandangan *commit to users Vroom*, yang melatarbelakangi timbulnya produktivitas ini tidak hanya kepuasan kerja namun masih banyak faktor-faktor lainnya di dalamnya.

- 2) Terhadap Ketidakhadiran Dan Keluarnya Tenaga Kerja

Jika dilihat dengan penjelasan Porter dan Steers, mereka mengatakan bahwa jika seseorang memutuskan untuk tidak hadir ketika bekerja maka sifat yang ditunjukkan begitu spontan dan lebih

condong pada perlakuan bahwa ia tidak mendapatkan kepuasan dalam bekerja, dan hal ini tidaklah sama dengan seseorang yang mengakhiri pekerjaannya atau mengundurkan diri. Dari perbuatan yang dilakukan tersebut akan memberikan dampak pada ekonomi yang lebih besar dan kebanyakan memang berasal dari ketidakpuasan bekerja. Oleh karenanya dalam pandangan Steers dan Rhodes ini membahas dan mengembangkan model pengaruh dari tingkat kehadiran.

Terdapat hal-hal yang mendorong karyawan atau anggota untuk hadir dalam bekerja. Yang mana dari pendapat tersebut menjelaskan bahwa yang mempengaruhi seseorang untuk termotivasi masuk bekerja adalah kepuasannya bekerja. Jika berdasarkan pandangan dari Mobley, Horner, dan Hollingworth seseorang yang meninggalkan pekerjaannya ini berawal dari tidak puas lalu ia mulai berfikir untuk mengundurkan diri dalam pekerjaan sebelum memutuskannya. Sementara menurut Robbins, seseorang yang merasa kurang puas akan ditunjukkan dengan beberapa cara yakni tidak mau melakukan hal-hal yang diperintah pimpinannya atau dikenal dengan pemogokan/ pembangkangan, sering mengeluh tentang tugasnya, menghindar dari tanggung jawab yang diembannya, mencuri dan merusak barang yang dimiliki perusahaan tersebut.

3) Terhadap Kesehatan

Terdapat¹³⁰ berbagai bukti mengenai adanya keterkaitan antara kepuasan kerja ini dengan kesehatan mental dan fisik. Berdasarkan informasi

yang diberikan oleh *Kornhauser* *commit to users* mengenai kesehatan mental yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah berlaku untuk segala tingkat jabatan baik atasan sampai bawahan, berbagai persepsi dari tenaga kerja menyatakan tugas yang didapatkannya memberikan tuntutan untuk selalu memberikan usaha yang besar dan efektif atas segala kemampuan yang dimiliki dan dikerahkan untuk pekerjaan tersebut dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Dari skor atau nilai inilah yang akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dan juga berdampak pada tingkatan jabatan. Walaupun sudah ada pembahasan dan penjelasan mengenai hubungan erat antara kepuasan kerja dan kesehatan, tetapi hubungan kausalnya masih belum dapat diyakini karena masih kurang jelas. Antara keduanya mungkin memang saling berhubungan positif sehingga dapat meningkatkan satu dengan lainnya dan saling mendukung, tetapi jika terjadi penurunan salah satu diantara keduanya maka satu faktor tersebut akan menerima akibat yang negative juga dan dapat berdampak pada kemunduran.

Terdapat banyak pandangan dan pemikiran antara kedua faktor tersebut, yang mana banyak orang yang memiliki fikiran bahwa terdapat keterikatan yang positif antara keduanya. Berbagai penelitian menjelaskan hasilnya bahwa seorang karyawan yang merasa puas merupakan tidak harus karyawan yang memiliki prestasi tinggi namun juga yang memberikan prestasi biasa-biasa saja tetapi setidaknya memberikan dampak baik kepada perusahaan. Melihat hasil tersebut bisa dikatakan pula

bahwa kepuasan kerja ini bukan hanya menjadi faktor motivasional kuat untuk menciptakan berbagai prestasi. Beberapa karyawan yang merasakan puas dalam bekerja ini berarti tidak semata-mata hanya dukungan motivasinya saja namun juga atas apa yang diterima artinya imbal balik yang diberikan oleh perusahaan pada karyawan tersebut. Hal ini bisa dicontohkan dengan para guru yang ditugaskan pada tempat atau wilayah yang terpencil, minim dengan teknologi dan fasilitas yang diberikan tidak seperti pada bekerja di perkotaan dan hal ini memungkinkan karyawan itu tidak puas dengan kondisi dan situasi dalam bekerja. Namun dalam waktu yang bersamaan pula mereka mendapatkan kepuasan tersendiri karena ilmu yang dimilikinya dapat disalurkan kepada orang banyak dan lebih bermanfaat karena disana sedikit sekali tenaga pengajar sehingga wawasan yang dimiliki benar-benar memberikan pengaruh besar di daerah tersebut. Selain itu ia juga bisa mengabdikan pengetahuannya demi kesejahteraan masyarakat. Dengan contoh yang dijelaskan tersebut, bisa terlihat bahwa *commit to users* bukan menjadi hal mudah dalam menghubungkan kepuasan kerja dengan prestasi yang dihasilkan dalam bekerja, namun artian lain yaitu disesuaikan dengan faktor apa yang membuat kepuasan kerja itu terbentuk.

BAB 4

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN KELOMPOK



4.1 Pengambilan Keputusan

Secara arti sempit didefinisikan sebagai kejadian yang sering terjadi dan selalu ada mengiringi diri manusia ketika menjalani kehidupan sehari-hari. Hal ini yang menjadikan manusia untuk tegas dalam menentukan pilihannya yang mana memiliki konsekuensi atau dampak sendiri bagi individu itu untuk mengambil ketepatan dan logis dalam pengambilannya. Dikarenakan setiap kehidupan akan selalu berubah mengiringi perkembangan zaman dan mengalami peningkatan. Dalam prosesnya ini menjadi salah satu bentuk tanggapan manusia yang menjawab lingkungannya. Keputusan yang diambil oleh manusia inilah yang akan menjadi dasar dan landasan manusia untuk meneruskan arah kehidupan setelahnya akan seperti apa. Dengan begitu terdapat hubungan yang lekat diantara pengambilan keputusan dengan kehidupan manusia. Kebanyakan penentuan tersebut digunakan untuk memutuskan sebuah karir. Yang mana karir menjadi sebuah bagian dari proses perjalanan yang ada dalam diri manusia. Dan memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan yang individu miliki sesuai dengan

bidangnya, untuk meningkatkan kembali pada satu tingkatan lebih atas agar cepat tercapai tujuannya. Kebanyakan para peneliti memiliki pengalaman dari penentuan karirnya dimana berasal dari tuntunan orang tua yang mengarahkan untuk memilih menjadi guru. Hal ini dikarenakan pekerjaan orang tuanya juga seorang guru dan menginginkan anaknya untuk meneruskannya serta menyarankan kepada anaknya untuk memilih pekerjaan yang sama. Beberapa pertimbangan juga diperhatikan, yang mana menjadi seorang tenaga pengajar telah diberikan kemudahan dan fasilitas yang baik oleh pemerintah. Selain itu spesifikasi untuk menjadi guru juga menjadi sebuah pertimbangan. Pada kenyataannya masih ada guru-guru honorer yang ada di setiap sekolah yang belum berjenjang sarjana. Serta hal ini juga didorong oleh tingkat minat yang masih tinggi, dimana banyak masyarakat yang ingin menjadi guru.

139

Dalam menentukan dan mengambil keputusan ini menjadi suatu hal yang sangat penting dan dari hasil keputusannya dapat memberikan pengaruh bagi maju atau mundurnya sebuah perusahaan. Oleh karena itu, jika keputusan yang diambil ini tepat dan sesuai maka akan membuahkan sebuah perubahan mengenai perkembangan perusahaan ke arah yang lebih baik. Namun sebaliknya, jika mengambil keputusan yang salah akan mempengaruhi penurunan perusahaan dan bisa memberikan dampak negative bagi perusahaan. Contohnya disini dalam pengambilan keputusan untuk kemajuan suatu sekolah, hal ini menjadi keputusan yang perlu difikirkan dengan matang dan sangat substansial. Karena berdirinya sekolah ini, di dalamnya pasti memiliki

beberapa permasalahan yang membutuhkan berbagai solusi untuk menyelesaikannya. Usaha untuk memecahkan masalah tersebut bukan menjadi hal yang barangan namun membutuhkan proses yang detail agar tidak salah langkah dalam mengambil sebuah keputusan. Berdasarkan pandangan Handoko (2012:130), mengemukakan bahwa untuk mengambil keputusan dapat diartikan sebagai menentukan berbagai proses dalam suatu kegiatan agar mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk memilih keputusan yang diambil tidak hanya dilakukan oleh seseorang yang memiliki jabatan tertinggi seperti manajer puncak, namun bisa dilakukan juga oleh manajer menengah dan lini pertama. Jika berada di lingkungan sekolah, maka kepala sekolah merupakan jabatan yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan yang sesuai dan membangun keberlangsungan sekolah ke arah lebih baik lagi. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam mengambil keputusan adalah standar kualitas yang diambil, seberapa besar dampak dan manfaat yang diberikan dari keputusan nya tersebut serta memiliki dukungan yang baik dari segenap rekan kerja atau stakeholder pendidikan di sekolah. Semua itu sangat penting untuk diperhatikan karena untuk mengambil satu kebijakan ini akan berdampak pada semuanya sehingga harus memikirkan pula untuk melibatkan semua pihak dalam proses pengambilan keputusan. Karena keputusan yang diambil tidak boleh hanya menguntungkan individu itu sendiri namun harus memberikan kebermanfaatn bagi semua orang. Untuk mengambil sebuah keputusan di sekolah, perlu melewati proses yang panjang yang mana

mengikuti tahapan dari awal sampai terlahir dan tercipta keputusan tersebut. Tujuannya agar keputusan yang diambil memiliki kualitas yang baik, efektif dan alur prosesnya ini berjalan dengan efisien dan jelas. Untuk itu dibawah ini ada tiga unsur utama dan perlu dilakukan dan dipahami dalam proses pengambilan keputusan, antara lain:

- 1) memikirkan langkah yang tepat dalam menentukan Alternatif untuk memecahkan sebuah kasus, dengan mengetahui apakah keputusan yang diambil ini produktif ketika melibatkan seluruh atau sebagian guru dengan segala substansi yang ada di sekolah,
- 2) Ketika dalam memutuskan suatu hal mengajak guru-guru, maka perlu dikaji kembali bagian mana saja dari proses pengambilan keputusan yang memerlukan para guru,
- 3) Dan hal ini menjadi penting yaitu bagaimana langkah yang paling efektif dalam melibatkan para guru pada proses pengambilan keputusan.

Dari ketiga unsur diatas, harus ada pembahasan lebih lanjut dan perlu dibahas terlebih dahulu untuk melibatkan guru dalam pengambilan keputusan dan untuk mengetahui seperti apa tingkat partisipasi yang efektif dalam proses penentuan keputusan.

Berdasarkan pemahaman Sutopo (2010;249-250), Terdapat beberapa hal yang perlu difikirkan untuk dijadikan pertimbangan dalam mengambil dan menentukan sebuah keputusan, yaitu:

- a. melakukan penetapan dalam kriteria pemecahan masalah,
- b. mengetahui dan mengakui adanya permasalahan,

- c. melakukan analisa terkait permasalahan yang ada mulai dari pengumpulan, mengkategorikan dan melihat spesifikasi dari isu tersebut,
- d. meningkatkan pengembangan strategi dalam pengambilan keputusan, dengan cara merumuskan berbagai dampak yang akan ditimbulkan, memilih tindakan yang tepat dan merumuskan Alternatif dalam perbuatannya,
- e. melakukan penyusunan perencanaan atas tindakannya, meningkatkan komunikasi, pengawasan, dan ⁵⁵valuasi atas berbagai tindakan yang dipilih.

Dari berbagai penjelasan diatas maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa dalam proses pengambilan keputusan khususnya di sekolah ini memiliki berbagai aspek dan tahapan yang perlu diperhatikan dan difikirkan dengan baik, diantaranya dimulai dengan pengidentifikasian masalah terkait, menganalisis setiap situasi dan kondisi, melakukan pengajuan dan mengembangkan berbagai Alternatif, mengevaluasi setiap keputusan dari perbuatan yang diambilnya. Setelah itu akan memantapkan proses pengambilan keputusan ini agar benar-benar sesuai dengan keinginan yang diharapkan dengan cara mendapatkan partisipasi kelompok antara masyarakat, guru dan personil lainnya dan yang terpenting adalah kepala sekolah yang menjadi seseorang yang bertanggung jawab pada proses pengambilan keputusan. Oleh karenanya sebagai seorang ⁶⁸kepala sekolah, kepala sekolah ini perlu memiliki hubungan yang baik dan harmoni ⁵⁵dengan para guru dan masyarakat selaku warga sekolah karena hal ini akan mempengaruhi seberapa besar tingkat partisipasi dalam pengambilan

keputusan. Untuk mengundang para partisipan ini memang mengharuskan sistem yang diterapkan bersifat terbuka dan transparan atas segala potensi dan rencana yang dibawa oleh kepala sekolah untuk menentukan kebijakan pendidikan di sekolah. Karena semua itu akan dirasakan oleh seluruh warga sekolah. Selain itu untuk mendukung proses tersebut, para guru juga perlu menunjukkan keterbukaannya mengenai ide gagasan sehingga ditemukan sebuah solusi yang seefektif mungkin antar keduanya. Ketika segala pihak berhubungan baik maka respon yang diberikan juga akan baik dan diharapkan mampu mempermudah saat proses pengambilan keputusan yang tepat di sekolah.

Telah dikemukakan dan diungkap pada berbagai penelitian yang menjelaskan bahwa kualitas keputusan yang diambil belum tentu menunjukkan hasil yang tepat. Pada kondisi yang sebenarnya, kebanyakan para pimpinan sekolah yaitu kepala sekolah lebih dominan dalam mengambil sebuah keputusan. Ia cenderung bersikap sesuai dengan keinginannya sendiri, adapun berbagai saran yang diberikan oleh para guru hanya ditampung saja tetapi tidak direalisasikan. Dengan keadaan tersebut maka tentu saja keputusan yang dipilih tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan dan kurang berkualitas. Dikarenakan dalam pengimplementasian keputusan yang dipilih ini tidak sesuai dengan harapan para warga sekolah sehingga mereka tidak mendukung secara penuh dan tidak maksimal dalam melaksanakan keputusan yang diambil tersebut karena mereka sendiri juga sebenarnya kurang menyetujuinya sehingga dalam pelaksanaan pasti tidak optimal. Dari fakta yang dijelaskan di atas dipandang

bahwa kualitas keputusan kurang sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Faktor kurangnya partisipasi kelompok pengambilan keputusan ini yang mempengaruhi kualitas keputusan yang dihasilkan tidak baik serta dukungan yang sangat minim dari ¹⁵⁵ semua masyarakat dan seluruh stakeholder sekolah. Oleh karena itu bisa ditarik sebuah kesimpulan bahwa dalam menentukan setiap keputusan dan kebijakan perlu mengajak partisipasi kelompok sehingga tidak ada lagi faktor penghambat dalam roda organisasi, dan ketika ada permasalahan lebih cepat terselesaikan dan mencari solusi bersama-sama sehingga tercipta sebuah organisasi yang berjalan dengan baik, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

4.2 Model Pengambilan Keputusan

A. Model Optimasi atau Rasional

Tujuan yang ingin diraih dengan model ini yaitu dengan melakukan pertimbangan atas keterbatasan yang ada dimana organisasi ini dapat mencapai hasil terbaik dari kemungkinan-kemungkinan terbaik. Perlu memperhatikan sikap, norma serta kebijaksanaan organisasi dalam pengambilan keputusan karena ketiganya memiliki peranan penting dalam menciptakan kriteria yang sesuai dengan hasil terbaik yang akan diraih. Berdasarkan pemikiran Rainey (1991) dalam memandang rasionalitas memiliki arti dan dimensi yang bermacam-macam, namun pada ilmu-ilmu sosial, rasionalitas ini mencakup beberapa komponen diantaranya:

- a. Para pembuat keputusan perlu memahami terlebih dahulu apa saja tujuan yang relevan dan baik untuk organisasi.
- b. Seseorang yang mengambil keputusan mengetahui dengan baik apa saja kriteria yang dibutuhkan untuk menilai tujuan-tujuan itu dan bisa mempersiapkan rencana untuk menyusun peringkat dari berbagai tujuan tersebut.
- c. Mereka harus melakukan pemeriksaan dan peninjauan ulang atas semua Alternatif dalam pencapaian tujuan yang ingin dicapainya.
- d. Dari seluruh Alternatif yang dipilih, akan dipilih kembali satu yang sangat efektif dan efisien yang membantu dan mempermudah untuk memaksimalkan pencapaian tujuan.

Terdapat juga berbagai tahapan atas proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara rasional yaitu melalui proses berikut ini, diantaranya:

- a. Memahami masalah yang ada
- b. Melakukan identifikasi beberapa kriteria yang ditawarkan dalam menilai beberapa kemungkinan penyelesaian masalah.
- c. Menentukan dan memutuskan seberapa penting kriteria yang ada
- d. Menarik berbagai Alternatif
- e. meninjau kembali dan mengevaluasi Alternatif
- f. Melakukan penentuan atas solusi terbaik yang diambil
- g. Keadaan yang sangat relevan dan sesuai dengan model pengambilan keputusan ini yaitu saat individu menciptakan sebuah pilihan yang rumit dan memberikan risiko yang cukup besar atau ketika

seseorang itu perlu membuat keputusan bersama-sama dengan orang lain.

Namun berbagai model yang ditawarkan diatas belum tentu sesuai dan berjalan secara efisien ketika individu ini dalam mengambil sebuah keputusan berada di bawah tekanan dan terburu-buru oleh situasi yang berubah secara tiba-tiba dan terkendala oleh waktu yang berjalan begitu cepat.

B. Model Satisficing

Bentuk model yang menjadi perkembangan baru dalam teori penentuan keputusan. Model ini menjelaskan banyaknya pendapat yang menjelaskan bahwa manusia tidak mempunyai keahlian dalam ¹²maksimalkan hasil ketika menggunakan beberapa kriteria yang telah disebutkan diatas. Tidak dapat dipungkiri bahwa aksentuasi pada pendekatan kuantitatif mempunyai tempat dalam pengambilan keputusan. Dalam mengambil sebuah keputusan tidak hanya berdasarkan prodesur yang sepenuhnya dilandasi oleh rasionalitas dan logika. Namun dalam model ini ³⁷mengarah pada pengambilan keputusan yang memilih Alternatif solusi yang memenuhi kriteria keputusan minimal. Model ini mengajarkan untuk tidak selalu berusaha mengejar keseluruhan Alternatif dalam mengidentifikasi sebuah jawaban atas permasalahan tunggal dalam ¹²goptimalkan pengembalian ekonomi, tetapi pemimpin akan memilih solusi pertama yang ada dalam penyelesaian masalah bahkan walau ada solusi yang lebih baik yang mungkin ¹²bisa saja muncul kemudian hari. Dalam prosesnya, para pengambil keputusan ini tidak bisa menjustifikasi waktu yang berjalan dan mengorbankannya demi memiliki berbagai informasi yang terkumpul.

Oleh karena itu dalam mengambil sebuah keputusan ini, para pemimpin tidak hanya memikirkan mengenai berbagai pertanyaan seperti Alternatif-Alternatif apa yang tersedia, informasi atau masukan yang seperti apa yang dibutuhkan serta analisis bagaimana yang diperlukan untuk melihat peluang solusi atas berbagai permasalahan sehingga pilihan yang diambil benar-benar dijatuhkan pada Alternatif yang tepat? Dalam teori ini, tidak hanya mencakup pertanyaan tersebut, walaupun memang sulit membayangkan ketika berada pada suatu situasi yang mana seorang pengambil keputusan perlu memastikan dampak dari tindakan yang diambilnya, memberikan kebermanfaatan bagi seluruh pihak atau tidak. Terdapat dua alasan pokok untuk mengatakan yang demikian itu:

- a. Bukan suatu hal yang mungkin segala informasi dapat tersedia secara lengkap, relevan, terupdate, dan bisa dipercaya kebenarannya.
- b. Belum tentu segala kemungkinan atas dampak yang akan muncul sesuai dengan apa yang diperkirakan sebelumnya dan tidak ada jaminan mengenai hal tersebut.

Model ini mengartikan para pengambil keputusan menentukan Alternatif dari solusi yang pertama kali muncul dan telah memenuhi kriteria keputusan minimal. Dan tidak berusaha untuk selalu mengejar segala Alternatif yang akan ada di kemudian hari dalam melakukan identifikasi sebuah masalah. Para pengambil keputusan tidak bisa hanya memperhatikan dan mengandalkan waktu yang dimiliki untuk mencari solusi Alternatif terbaik. Dalam melihat permasalahan dilihat dengan

pengambilan inti masalahnya saja untuk mencapai tingkat pengambilan keputusan yang tepat dalam penyelesaiannya. Dengan menerapkan model ini, maka pemimpin yang menentukan keputusan akan merasa bangga ketika keputusan yang dipilihnya¹² dapat memberikan hasil yang sesuai dengan harapan **asalkan persyaratan minimal tetap terpenuhi**. Unsur utama dalam model ini yaitu ketika **usaha diarahkan pada apa yang bisa dan mungkin untuk dilakukan** de¹²an berfokus pada dua kata yaitu “**sekarang dan disini**” dan **tidak pada sesuatu yang dapat maksimal namun tidak realistis, oleh karenanya tidak bisa dicapai**. Dalam model ini memiliki **dua keyakinan**, yaitu:

- 1) para **pengambil keputusan** kurang mampu dalam menganalisa segala bentuk informasi yang masuk, dan
- 2) dalam kondisi tertentu, saat proses pengambilan keputusan muncul beberapa masalah yang tidak bisa dipikul lebih lama lagi karena desakan waktu, tenaga, uang, situasi yang membuat depresi atas segala usaha untuk mendapatkan informasi dan data tambahan.

Namun dengan ³⁷ demikian, pada pengimplementasian model ini **tetap memiliki tempat bagi pertimbangan beberapa jenis Alternatif yang bisa dilakukan**. **Berbeda dengan model optimasi yang lebih cenderung pada perbandingan berbagai Alternatif yang ada untuk menganalisis berbagai Alternatif yang mana yang memberikan kelebihan baik dan melihat juga kekurangan apa yang ada dalam Alternatif tersebut**. Sedangkan dalam model *satisficing* lebih singkat prosesnya yang mana Alternatif yang ada dinilai tanpa terlalu melihat berbagai perbandingan dengan alternatif

yang lain. Untuk membandingkan model satisficing dengan model optimasi ini terbagi menjadi empat cara.

- a. Untuk menilai sebuah tindakan yang ingin dilakukan terdapat beberapa bahkan mungkin hanya satu persyaratan yang perlu dipertimbangan dan dianalisis, sedangkan untuk pertimbangan yang lain tidak perlu diperhitungkan.
- b. Dari Alternatif yang diterima akan diuji secara berurutan sesuai dengan waktu penerimaan informasi tersebut dan apabila sudah ditemukan satu Alternatif yang sesuai dan cocok maka untuk menggali informasi lainnya tidak diteruskan kembali.
- c. Telah mengetahui dengan sadar bahwa penerimaan informasi ini terbatas dan pengujian pada setiap Alternatif dilaksanakan secara *random*.
- d. Untuk mempertimbangkan dan memutuskan sesuatu disetujui atau ditolak tidak dihubungkan satu sama lainnya, namun tahapan penilaian tersebut dilakukan secara independen. Dari semua Alternatif akan diperlakukan secara sama yang artinya bahwa setiap keputusan yang diambil akan diproses dengan cara dan tahapan yang sama seperti halnya jika ada keputusan yang kurang penting.

Macam- macam variasi model satisficing:

- a. Ketentuan keputusan tunggal. Melalui pendekatan ini lebih mampu untuk diimplikasikan dan lebih menarik, terutama dalam tahapan pengambilan keputusan tidak membutuhkan waktu dan proses yang lama dan dengan hasil yang bisa diperhitungkan sebelumnya.

b. Variasi eliminasi segi-segi tertentu. Ini merupakan contoh variasi yang lebih mengarah pada usaha penyempitan pada pilihan yang diambil dari beberapa Alternatif yang mungkin dapat diambil. Hal ini dimaksudkan dengan sebuah kombinasi atau campuran dari ketentuan kepurusan tunggal yang dimanfaatkan untuk memilih cepat dengan banyaknya pilihan Alternatif kunci yang mampu memenuhi syarat-syarat minimal.

c. Variasi Inkrementasi. Dapat dijelaskan sebagai pemikiran yang disatukan dan terpusat pada meminimalisir risiko dari beberapa kelemahan nyata dan yang perlu untuk diatasi oleh organisasi dengan cepat. Paham inkremental ini juga termasuk realistis dikarenakan ia sadar bahwa para pengambil keputusan memiliki waktu yang kurang. Tidak hanya waktu, namun dari segi pengetahuan, pengalaman, informasi dan sumber-sumber lain yang dibutuhkan untuk menganalisa hal komprehensif terhadap semua Alternatif dalam menyelesaikan masalah juga sangat minim. Namun ia juga memperlihatkan berbagai kelemahan yang terdapat pada teori inkremental.

Contohnya dalam hal ini adalah beberapa keputusan yang dipakai oleh pembuat kepurusan penganut model inkremental akan lebih sesuai dan cocok serta mampu mencerminkan kepentingan dan tujuan dari kelompok-kelompok yang kuat dan mapan serta beberapa kelompok yang dapat mengkoordinasi tujuannya di masyarakat. Sementara itu berbagai kepentingan yang berasal dari kelompok yang lemah dan secara politis belum dapat mengorganisasikan kepentingannya

maka akan diabaikan atau tidak terlalu diperhatikan. Dengan penggunaan model satisficing ini cenderung lebih logis dan rasional karena terbatas akan informasi, waktu, biaya, pengetahuan serta dalam hal pemahamannya pun masih belum optimal.

C. Model Heuristik

Secara dasarnya pada dasarnya model ini menjelaskan beberapa faktor internal yang ada dalam diri seorang pengambil keputusan lebih memiliki dampak dibandingkan dengan faktor yang berasal dari eksternal. Dalam artian lain, para pengambil keputusan lebih mengarah pada konsep yang ada dipikiran dan dimilikinya yaitu berdasarkan dengan pemikirannya mengenai situasi kondisi atas permasalahan yang perlu dihadapi dan diatasi.

4.3 Etika Dalam Pengambilan Keputusan

Utilitarian. Artinya dalam hal ini bahwa keputusan yang ditentukan dan dipilih disesuaikan dengan konsekuensi mereka. Tujuan yang diambil dalam kriteria ini yaitu memberikan berbagai manfaat terbesar untuk jumlah yang besar. Pandangan ini lebih menitikberatkan pada mendominasi pengambilan keputusan bisnis.

Hak. Dalam kriteria yang ditekankan adalah seseorang pengambil keputusan saat memilih keputusannya konsisten dengan kebebasan hak yang mendasar. Dalam hal ini mengartikan bahwa untuk mengambil sebuah kebijakan perlu untuk menghargai hak dasar para individu. Contohnya seperti hak mengutarakan

pendapat dan hak untuk mendapatkan keadilan dan pembelaan.

Keadilan. Pada pembahasan ini memberikan syarat bahwa individu dalam membuat dan memperkuat aturan harus secara adil dan seimbang yang mana tidak merugikan pihak lainnya dan tidak ada tumpeng tindih yang memberatkan salah satu pihak sehingga tercipta kemanfaatan dan pembagian biaya yang sesuai dengan apa yang diterima. Berdasarkan definisi mendasar, etika berarti sebuah sistem penilaian pribadi yang ditujukan untuk menentukan suatu hal yang benar dan mana yang paling cocok dengan situasi tersebut, memutuskan apa yang konsisten dengan sistem nilai yang diterapkan oleh organisasi dan individu itu sendiri.

Lahir dari bahasa Yunani yang mana dikenal dengan istilah ethos atau taetha yang artinya sebuah tempat tinggal, kebiasaan atau adat istiadat. Berdasarkan pandangan filsuf Yunani yaitu Aristoteles, menjelaskan bahwa kegunaan etika ini untuk mengartikan fakta moral mengenai sistem nilai dan norma moral, perintah, tindakan kebajikan dan mengikuti kata hati. Selain itu etika bisa juga dipahami dengan filsafat moral yang mana memiliki hubungan dengan ilmu mengenai perilaku yang dapat membedakan hal baik dan buruk yang dilakukan oleh manusia untuk meraih tingkat kebahagiaannya. Sesuatu yang dibahas dalam etika ini adalah perilaku manusia mengenai kualitas baik yang memang seharusnya dilakukan dan buruk dimana perbuatan yang harus dihindari atau nilai-nilai tindakan manusia untuk meraih kesenangan serta bagaimana seharusnya ia bertindak arif

dalam kehidupan. Jika berdasarkan istilah Yunani kuno yaitu *ethikos* yang berarti timbul atas suatu kebiasaan. Hal ini lebih pada pemahaman mengenai kualitas dalam standar penilaian moral. Etika ini di dalamnya terdapat analisa dan penerapan konsep yang mengarah pada perbuatan baik, buruk, benar, salah dan membutuhkan tanggung jawab atas segala perilaku yang dilakukan.

7 Awalnya etika ini ada ketika manusia mulai merefleksikan unsur-unsur etis atas berbagai pandangan spontan kita. Kejadian refleksi ini akan dirasakan ketika dalam hal perbedaan pendapat, yang mana kita akan berusaha untuk mempertahankan pendapat kita. Dengan demikian dibutuhkan sebuah etika yang bermanfaat untuk mengenal dan mencari tahu apa yang dapat diperbuat dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan oleh manusia. Secara metodologis, tidak selalu setiap hal perlu menguji perilaku yang bisa dikatakan dengan etika ini. Dalam mengungkap etika diperlukan sikap yang kritis metodis dan sistematis saat melaksanakan refleksi. Hal ini menjadikan etika adalah sebuah ilmu. Dikatakan sebagai suatu ilmu maka objeknya berasal dari perbuatan manusia itu sendiri. Tetapi ada perbedaan dengan ilmu lainnya yang juga melakukan penelitian dan pembahasan mengenai tingkah laku manusia, etika ini lebih pada pemahaman dengan sudut pandang normative. Artinya dilihat melalui sisi baik dan buruk terhadap perbuatan yang dilakukan. Menurut pemikiran Mathis dan Jackson, dalam etika mempunyai dimensi konsekuensi luas, tidak pasti, akibat berbeda, efek personal dan Alternatif ganda.

- **Konsekuensi Luas:** menjelaskan bahwa keputusan dari etika ini memberikan dampak yang luas. Contohnya dalam permasalahan etika bisnis mengenai pencemaran lingkungan maka dapat diputuskan bahwa terjadi penutupan usaha tersebut dan akan dipindahkan ke tempat lain yang jauh dari karyawan karena merugikan banyak hal dari pencemaran tersebut. Dalam hal ini akan mempengaruhi kehidupan para karyawan, usahanya, masyarakat serta keluarganya.
- **Ketidakpastian Konsekuensi:** Konsekuensi yang diterima dari keputusan etika ini sering tidak diketahui secara baik dan tepat. Misalnya dalam mempertimbangkan penundaan naik gaji para karyawan. Hal ini dilihat sesuai dengan gaya hidup dan kondisi keluarga padahal para karyawan itu memang memiliki kualifikasi yang bagus.
- **Akibat Berbeda:** Pengambilan keputusan dengan berbagai dimensi etika dapat menciptakan dampak yang berbeda artinya bisa berakibat baik atau bahkan buruk. Contohnya dalam hal ini ketika mempertahankan pekerjaan beberapa karyawan di sebuah pabrik dalam waktu yang cukup lama akan mempengaruhi pada pengurangan peluang para karyawan lainnya untuk mendaftarkan diri bekerja di pabrik tersebut. Pada sisi lain keputusan ini juga memberikan pengaruh positif yang memberikan keuntungan bagi perusahaan walaupun juga merugikan para karyawan.

- Alternatif Ganda: Dari beberapa Alternatif yang sering muncul pada kondisi ketika menentukan sebuah keputusan dengan jalur di luar peraturan. Dalam hal ini bisa dicontohkan dengan seberapa besar tingkat keluwesan seseorang dalam memberikan pelayanan para karyawan tertentu dalam menghadapi permasalahan keluarga padahal dalam posisi tersebut karyawan lain menggunakan peraturan yang ada.
- Efek Personal: berbagai kebijakan etika ini lebih banyak memberikan pengaruh pada kehidupan karyawan dan keluarganya. Misalnya yaitu ketika seseorang dipecat akan menimbulkan perasaan sedih dan sisi lainnya akan memberikan kesusahan pada karyawan tersebut terutama keluarganya. Contoh lainnya juga bisa ditunjukkan ketika para pelanggan yang sudah memiliki sales kepercayaannya, dan ketika suatu hari dilayani bukan dengan sales yang diinginkan maka akan memberikan efek negative bagi karyawan apalagi bisa

7 Kriteria Pengambilan Keputusan yang Etis

1. Pendekatan bermanfaat, dalam hal ini didorong dengan filsafat abad kesembilan belas dan memiliki kegunaan yaitu etika merupakan perilaku moral yang menciptakan kebaikan terbesar dengan jumlah yang cukup besar pula.

2. Pendekatan dividualisme, menjelaskan bahwa konsep etika sendiri merupakan sebuah perilaku yang dianggap sesuai dan cocok saat tindakan itu membawa kepentingan yang baik dalam jangka panjang dari individu tersebut.

7
3. Konsep mengenai etika menjelaskan keputusan yang dilakukan dengan baik dan menjaga serta menghormati seluruh hak dengan melakukan berbagai pertimbangan pada setiap penentuan dan pengambilan keputusan.

Pilihan-Pilihan Etis Seorang Manajer

1. Tingkat prekonvensional

Dengan taat atas peraturan yang ditetapkan agar terhindar dari hukuman. Berbuat sesuai dengan kepentingannya sendiri.

2. Tingkat konvensional

Hal ini dilakukan dengan membangkitkan keinginan orang lain, dan cara memenuhi kewajiban dari sistem sosial serta menjunjung tinggi dan mematuhi hukum yang berlaku.

3. Tingkat poskonvensional

Melaksanakan prinsip keadilan yang mana menghormati akan hak-hak individu dan hak tersebut dipilih sendiri. Memahami jika beberapa orang mungkin membawa nilai dan norma yang berbeda dan dengan demikian perlu mencari solusi kreatif dan menyelaraskan perbedaan tersebut untuk mengurangi dan meminimalisir adanya dilema etika. Dengan cara tidak membeda-bedakan dan menyeimbangkan antara kepentingan individu dengan kepentingan orang banyak.

Kebanyakan dalam kegiatan kita kesehariannya dalam hidup memang diwarnai oleh berbagai pengambilan keputusan secara etis. Contohnya dalam peristiwa berikut ini. Ketika seseorang selesai bekerja, ia keluar kantor lalu menjemput anak-anaknya yang masih kecil dari sekolah.

Setelah itu mampir untuk membeli beberapa barang yang habis di supermarket untuk menyiapkan sebuah makanan mewah sebagai perayaan ulang tahun suaminya. Ketika berada di toko tersebut, ia bertemu dengan teman dan berkomunikasi sebentar dengannya. Banyak beberapa perbincangan mulai dari anak, diskon di bagian baju dan buah. Sedangkan saat itu, anaknya mulai melihat beberapa boneka di toko mainan. Berikut adalah sebuah kejadian yang mungkin sangat lumrah dan sering terjadi dalam kehidupan kita, namun pemikiran anda terdapat pengambilan keputusan secara etis yang berlangsung dengan nilai-nilai dasar yang ia yakini dan pahami. Ia membiarkan anaknya berjalan sendiri dan melihat sekelilingnya dikarenakan agar anaknya lebih berani dan mandiri serta untuk mengasah keingintahuannya. Teman yang ditemui adalah sahabat yang dapat memberikan kekuatan dan dukungan selama bertahun-tahun, yang mana temannya pernah mencucikan pakaian anda selama ayahnya mengalami sakit parah dan harus dirawat secara total. Anda tahu bahwa anaknya memiliki permasalahan mengenai kenakalan remaja dan hal ini menjadikan anda lebih hati-hati dalam berbicara sambil melihat raut wajahnya dan nada suaranya. Tiba-tiba anda menghentikan pembicaraan dan berlari menyelamatkan anak anda yang hampir tertimpa susunan

gelas. Disini anda memiliki kepedulian yang tinggi dan akan melakukan apapun demi menyelamatkan seseorang yang anda cintai. Hal ini yang disebut sebagai sebuah keputusan etis.

Lembaga filantropi

Fokusan dalam lembaga ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan sosial yang mampu mengembangkan berbagai ide, inovasi, kreativitas, skill dan pengetahuan mengenai arah hidup yang berjaan menuju lebih baik yang dikembangkan secara bebas pada lingkungan masyarakat. Dalam lembaga ini memang mengarah pada keputusan etis agar dapat memberikan aliran energi moral untuk masyarakat. Hal ini dapat dimisalkan dengan rumah penggilingan oleh Jane Adams. Sebagai makhluk biologis, manusia memiliki tingkat ilmu dan kecerdasan dan terdapat sebuah seni, budaya dan simbol agama serta beberapa upacara yang dapat menjadi pembeda diantara satu dengan lainnya. Berdasarkan pandangan Plato menjelaskan bahwa “penyair memiliki kekuatan mereka yang berasal dari air mancur di taman dan bisikan para dewi. Dari kekuatan ini bergerak bebas seperti lebah. Cahayanya terbang dan suci masuk menjadi inspirasi di luar indera sang penyair. Dimana ia tak lagi berpikir”.

Gotong Royong

Dilakukannya kegiatan ini secara sukarela dapat diartikan sebagai sumbangan yang sangat bermanfaat bagi kehidupan. Hal ini berdasarkan pandangan Dewey yang mana ia menjelaskan sebuah pernghormatan atas kesetaraan dalam masyarakat melalui gotong royong ini.

Dengan adanya perbuatan ini yang merupakan kebalikan dari suatu paksaan akan memberikan makna yang berbeda dalam kehidupan bermasyarakat, dan memberikan kesempatan bagi setiap individu untuk mengekspresikan dirinya bukan hanya hak asasi seseorang tetapi bisa dengan cara meningkatkan dan mengembangkan berbagai pengalaman yang dimiliki. Misalnya dengan memberikan sumbangan bagi orang-orang yang terkena musibah atau bencana alam. jika sumbangan ini ditentukan untuk penggunaannya hanya dari pemberi saja maka mungkin saja asset tersebut tidak diaplikasikan dengan maksimal. Namun jika ada kegiatan bekerjasama atau gotong royong maka dampak yang didapatkannya lebih maksimal dengan berbagai fasilitas baik kesehatan maupun tempat tinggal. Pemberi sumbangan akan menyamakan dirinya dengan para penerima bantuan ini dan ikut membantu serta melihat hasil nyata dari sumbangannya. Hal inilah yang dimaksud sebagai definisi gotong royong yang sukarela.

4.4. Kekuatan dan Kelemahan Pengambilan Keputusan Kelompok

Dalam menentukan dan mengambil sebuah keputusan bisa diungkapkan menjadi sebuah proses untuk memiliki dari banyaknya kemungkinan yang mungkin terjadi, dan dalam menentukan pilihannya dilakukan secara individu ataupun kelompok. Pada proses pemilihannya akan banyak dijumpai berbagai permasalahan baik dari individunya sendiri maupun kelompok lainnya. Ketika mengambilnya secara berkelompok maka membutuhkan waktu yang tidak

singkat dalam menentukan pilihan yang tepat dan mencapai keputusan tersebut, tetapi dengan kelompok, maka akan menyertakan pula spesialis dan ahli yang bisa memudahkan dan memberikan keuntungan dikarenakan di dalamnya terdapat pembahasan lebih detail dan ada sebuah interaksi di antara mereka dengan berbagai informasi yang dikumpulkan guna mendapatkan keputusan terbaik. Pada prakteknya, beberapa peneliti mengemukakan bahwa keputusan konsensus yang mana memiliki banyak peserta akan lebih baik, hal ini karena akan memiliki pengumpulan suara terbanyak dan keputusan memimpin kelompok. Beberapa keputusan tertentu memang lebih baik jika dipertimbangkan secara berkelompok dan membutuhkan banyak pertimbangan dari beberapa pandangan. Contohnya seperti keputusan tidak terprogram lebih cocok jika dibuat oleh kelompok.

A. Kelebihan Pengambilan Keputusan Kelompok

Berdasarkan pemikiran Mansoer (1989:69) menyatakan berbagai keuntungan yang didapatkan jika dalam mengambil keputusan dilakukan secara kelompok daripada individual, antara lain.

- 1) Data dan Informasi yang diterima akan lebih banyak dan lengkap. Ketika dalam sebuah kelompok memiliki banyak orang maka juga mendapat beberapa pengalaman yang lebih besar pula dibandingkan hanya dari pandangan seorang individu saja.
- 2) Memiliki berbagai Alternatif yang timbul dikarenakan penghimpunan atas informasi yang masuk juga banyak dan berbagai macam ragamnya dengan solusi yang berbeda-beda. Terlebih lagi jika di dalam kelompok

tersebut memiliki orang-orang yang ahli di bidangnya dan memiliki pengetahuan, pemahaman serta pengalaman yang cukup baik.

- 3) Biasanya jika tercipta keputusan yang telah disetujui oleh kelompok maka akan lebih cepat diterima. Hal ini dilatar belakangi karena keputusan yang dibuat telah dipertimbangkan dengan berbagai pemikiran dan pendapat serta telah ditelaah dan dianalisis dengan baik sehingga keputusan yang dibuat lebih besar dan kemungkinan memiliki persetujuan lebih dari banyak orang.
- 4) Pada pemilihan Alternatif, jika dilakukan secara kelompok maka lebih siap ketika menerima sebuah risiko yang harus diatasi dibanding ketika individu yang menghadapinya.
- 5) Dalam ikut serta pada proses penentuan keputusan, para anggota kelompok lebih memiliki semangat dan motivasi yang besar untuk melaksanakan keputusan yang telah dipilihnya.
- 6) Meningkatkan serta mengembangkan kesempatan untuk terwujudnya hak orang-orang. Pengambilan keputusan secara kelompok lebih cocok dan efisien dengan sistem demokrasi. Yang mana banyak kesempatan yang membuat para manajer egois dan mengambil keputusan sendiri tanpa memikirkan manfaat banyak orang. Oleh karena itu, dengan mengambil kebijakan secara kelompok dapat memberikan kebijaksanaan serta kesempatan kepada orang lain yang lebih ahli dan paham agar turut membantu dalam mengambil keputusan. Hal ini

menjadi sebuah usaha dalam meningkatkan legitimasi orang lain.

B. Kekurangan Pengambilan Keputusan Kelompok

Penjelasan diatas secara detail mengarah pada kelebihan, namun dalam pengambilan sebuah keputusan juga memiliki beberapa kelemahan. Berikut ini kelemahan dalam pengambilan keputusan secara kelompok, di antaranya adalah.

- 1) **Memakan waktu.** Kebanyakan keputusan jika diambil secara kelompok lebih memakan waktu yang banyak. Dimana sebelum menentukan keputusan tersebut, orang-orang melakukan berbagai diskusi, mengadakan berbagai rapat sehingga banyak waktu yang harus disisihkan untuk menciptakan sebuah keputusan yang sesuai dan disetujui oleh banyak pihak. Sedangkan jika pengambilan keputusan dilakukan sendiri oleh pimpinan maka bisa diambil dalam waktu singkat karena hanya ada satu otak dan ia akan mengambil keputusan tersebut tepat saat permasalahan terjadi.
- 2) **Dominasi minoritas.** Di dalam satu kelompok, banyak sekali kepentingan dari beberapa anggotanya, hal ini juga tidak memungkinkan jika semuanya dapat terpenuhi pada organisasi tersebut, biasanya hanya beberapa orang saja yang pandangannya digunakan dan sesuai dengan tujuannya. Kesempatan ini digunakan oleh para anggota kelompok untuk memberikan keberhasilan segelintir orang saja baik secara sengaja maupun tidak. Oleh karenanya ketika diambil sebuah keputusan kelompok biasanya

terdapat kecenderungan untuk mendominasi kepentingan orang terbanyak.

- 3) Tekanan untuk menyesuaikan. Pada pelaksanaannya di sebuah kelompok pasti ada golongan yang memberikan pengaruh lebih besar dari yang lain dan memberikan penekanan untuk kelompok yang lainnya agar menyesuaikan dengan apa yang diinginkan.
- 4) Tanggung jawab tersamar. Berbeda dengan keputusan individu yang sudah jelas siapa yang memiliki tanggung jawab atas keputusan yang dipilih, namun kelemahan jika pengambilan keputusan diambil kelompok adalah ketika ada sebuah masalah dari para anggotanya tidak langsung bisa diminta mempertanggung jawabkan secara individu karena segala keputusan diambil secara bersama-sama dan atas kesepakatan bersama pula sehingga ketika terjadi sebuah masalah harus didiskusikan secara berkelompok.

Berdasarkan pemahaman dari tingkat efektifitas dan keefisienan dalam mengambil sebuah keputusan kelompok dengan individu maka penetapan tersebut bergantung pada kriteria apa saja yang digunakan sebagai alat ukuran efektif. Jika dinilai berdasarkan derajat akurasi maka keputusan yang diambil secara berkelompok dipandang lebih akurat. Fakta juga menjelaskan bahwa keputusan kelompok lebih baik jika dibandingkan pengambilan keputusan secara individu. Namun bukan berarti jika menentukan secara kelompok lebih memiliki kualitas tinggi dibandingkan perseorangan. Apabila diartikan dengan efektif maka ukuran kecepatan dalam

keputusan individual sebenarnya lebih baik dan efektif karena waktu yang dibutuhkan dalam mengambil suatu keputusan bisa cepat dan tidak membutuhkan banyak diskusi atau rapat. Tetapi jika dilihat dari unsur kreativitas dan inovasi yang menjadi standar ukuran efektif maka keputusan kelompok lebih efektif.

Dari sini bisa ditambahkan ukuran tersebut seperti dukungan persetujuan yang mana jika hal itu dijadikan sebuah ukuran dan pertimbangan maka keputusan secara kelompok jauh lebih efektif daripada individu. Dalam kerja kelompok untuk menentukan sebuah keputusan telah dilakukan pengujian dengan jumlah anggota yang lebih banyak bisa 5 anggota sampai 7 dan merupakan keputusan yang efektif dan produktif. Tingkat keefektifan ini akan dilandasi juga dengan efisiensi. Yang mana keputusan yang diambil secara kelompok bisa jadi tidak efisien jika dibandingkan dengan keputusan individual jika dilihat dan dinilai berdasarkan rentang waktu yang digunakan dalam penetapan keputusan. Maka dari itu dalam mengambil sebuah keputusan dilihat dari ukuran apa yang digunakan dan semua bergantung juga pada aspek mana yang perlu diperhatikan apakah efektivitas ataukah efisiensi.

4.5 Model Pengambilan Keputusan Kelompok

Banyak cara untuk mengetahui tindakan komunikasi dalam sebuah kelompok yaitu dengan memahami bagaimana sebuah kelompok ini memakai berbagai metode tertentu dalam pengambilan keputusan pada masalah yang dipakai. Pada tataran teoritis, kita

mengetahui empat cara dalam mengambil sebuah keputusan, diantaranya:

1. Kewenangan Tanpa Diskusi

Tahapan dalam menentukan sebuah keputusan kebanyakan dimanfaatkan oleh para pemimpin otokratik atau kepemimpinan militer. Metode ini mempunyai berbagai kelebihan salah satunya kecepatan dalam pengambilan keputusan artinya saat kelompok ini tidak memiliki waktu yang cukup dalam menentukan pilihan apa yang dipilihnya. Selain itu, dengan menggunakan metode ini bisa digunakan dan diterima ketika pengambilan keputusannya dilakukan dengan permasalahan-permasalahan yang sering muncul tanpa perlu mendiskusikannya terlebih dahulu untuk mendapatkan kesepakatan para anggotanya. Tetapi walaupun begitu, ketika metode pengambilan ini sering dilakukan maka tercipta berbagai persoalan, misalnya membuat tidak nyaman dan tidak percaya oleh anggota kelompok kepada keputusan yang ditetapkan oleh pimpinan mereka dikarenakan kurangnya transparansi dan dalam pengambilan keputusan tidak melibatkan anggotanya. Dalam mengambil sebuah keputusan akan menjadi hasil yang berkualitas dan bermakna ketika dilakukan secara bersama-sama untuk mendapatkan kesepakatan yang diketahui oleh pimpinan dan anggota.

2. Pendapat Ahli

Terkadang individu di dalam sebuah kelompok antara satu dengan yang lain diberikan sebuah predikat sebagai seorang ahli, sehingga mereka dapat memiliki kekuatan dan berkuasa dalam menentukan ⁴⁸buah keputusan. Metode ini dianggap bisa berjalan dan bekerja dengan baik, ketika seorang anggota kelompok yang sudah diberikan predikat tersebut benar-benar memiliki pemahaman, pengetahuan dan benar-benar menguasai tindakan ⁴⁸apa yang harus dilakukan. Biasanya mereka ini sudah tidak diragukan lagi kemampuannya dalam hal tertentu oleh anggota kelompok ⁵⁰lainnya. Pada kasus yang terjadi, permasalahan akan orang yang dianggap ahli ini bukan menjadi masalah yang sederhana, karena begitu sulit untuk menentukannya. Hal ini dipengaruhi oleh sulitnya menentukan indikator dalam menilai dan mengukur seperti apa yang dianggap ahli. Terdapat berbagai perdebatan dalam memutuskannya, ada yang berpandangan bahwa orang yang ahli ini mempunyai kualitas terbaik yang mampu membuat keputusan yang tepat, namun juga ada yang berpendapat tidak menyetujui dengan ukuran tersebut. Oleh karena itu, ¹²⁹dalam pemilihan orang yang dianggap ahli ini menjadi persoalan yang cukup rumit.

3. Kewenangan Setelah Diskusi

Sifat otokratik lebih sedikit dig⁵⁰unakan daripada metode sebelumnya. Dikarenakan dalam metode authority rule after discussion ini ⁴⁸memiliki beberapa pertimbangan yang mengarah pada opini lebih dari satu anggota kelompok pada proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, keputusan yang ditetapkan menggunakan

metode ini akan meningkatkan kualitas serta anggota lebih bertanggung jawab dengan tingkat waktu yang diberikan dalam mengambil keputusan itu. Waktu yang digunakan lumayan cepat yang bertujuan untuk mengurangi proses diskusi yang bertele-tele dan meluas tidak sesuai dengan poin di awal. Dengan artian lain, pandangan para anggota kelompok ini lebih diperhatikan namun perilaku otokratrik dari pemimpin masih mempengaruhi kelompok. Metode yang digunakan dalam pengambilan keputusan ini di dalamnya terdapat pula kekurangan, diantaranya para anggota kelompok memiliki daya saing yang besar dalam memberikan dampak pada pembuat keputusan. Hal ini bisa diartikan sebuah cara anggota menjelaskan pendapatnya dan berusaha mempengaruhi pimpinannya itu dengan pendapat yang diberikan sehingga sesuai dengan keinginan yang diharapkannya dalam mengambil keputusan.

4. Kesepakatan

Terjadinya sebuah kesepakatan ini ketika seluruh anggota dari kelompok ini setuju dan mendukung keputusan yang akan diambil. Metode ini memiliki banyak kelebihan yaitu partisipasi yang diberikan sangat optimal dengan para anggota kelompok yang setuju maka dapat membuat keputusan lebih berkualitas, seperti halnya ketika terdapat 120 anggota dan seluruhnya mendukung keputusan itu, maka hasil yang diharapkan bisa memenuhi keinginan anggotanya dan sesuai maka dapat meningkatkan semangat anggotanya pula. Selain itu, metode yang diterapkan ini memberikan peranan khususnya permasalahan yang berhubungan dengan daya

kritis dan kompleks. Tetapi metode ini juga memiliki beberapa kekurangan. Yang paling terlihat yaitu waktu yang digunakan sangat lama yang mana ketika berada pada situasi darurat yang membutuhkan keputusan secara cepat, maka metode ini tidak bisa digunakan.

Dari keempat metode yang telah dijelaskan diatas, jika dilihat berdasarkan apa yang dikemukakan Adler dan Rodman, ia menjelaskan bahwa tidak ada yang terbaik hal ini berarti tidak ada penilaian yang menjelaskan bahwa salah satu metode adalah yang paling baik digunakan daripada dengan metode lainnya dalam pengambilan keputusan. Karena keempatnya memiliki kelebihan dan kekurangan, bergantung pada situasi mana yang tepat untuk memilih penggunaan metode tersebut. Metode yang paling efektif dan dapat dipakai dalam situasi tertentu ini dapat dilihat dari beberapa faktor berikut.

- Rentang waktu yang disediakan dan bisa dimanfaatkan dan digunakan seoptimal mungkin.
- Seberapa besar pentingnya pengambilan keputusan ini dengan permasalahan yang dihadapi
- Tingkat kemampuan yang dimiliki para pemimpin kelompok dalam mengelola proses pengambilan keputusan itu.

4.6 Penggunaan Teknologi Dalam Pengambilan Keputusan Kelompok

A. Teknologi Komunikasi

Istilah satu ini bukan menjadi hal tabu bagi masyarakat dan sudah banyak didengar oleh orang-orang.

Kata yang sering kali diucapkan dan memberikan pengaruh besar pada kehidupan manusia. Yaitu teknologi, yang berasal dari bahasa Yunani. Kata tersebut merupakan kombinasi dari dua kata yaitu *techne* yang berarti keahlian, dan *logos* yang bermakna pengetahuan. Dari gabungan dua kata tersebut maka dijadikan satu definisi yaitu teknologi. Secara luas definisinya adalah mengarah pada sebuah objek benda yang bermanfaat sekali untuk membantu manusia dalam melaksanakan tugasnya. Contoh dari teknologi ini seperti perkakas, komputer, perangkat keras dan lunak, serta sebuah mesin. Selain itu dalam teknologi juga mencakup sebuah sistem, teknik dan organisasi. Namun memang seiring dengan waktu dan zaman yang semakin berkembang menjadikan pengertian teknologi lebih luas lagi, sehingga pada saat ini teknologi menjadi sebuah konsep yang memiliki hubungan dengan jenis pemakaian dan pengetahuan mengenai alat dan keahlian serta seperti apa teknologi ini memberikan kebermanfaatannya kepada kemampuan manusia dalam mengendalikan serta mengubah segala sesuatu yang ada di sekitarnya. Berdasarkan pandangan Prof. Dr. Alo Liliweri, M.S yang telah dituliskan dalam bukunya bahwa dengan teknologi maka membuat kemudahan berkomunikasi menjadi serba cepat dan selalu ada solusi yang ditawarkan untuk membantu dan memudahkan manusia dengan bantuan mesin. Secara singkatnya, teknologi ini menjadi sebuah aplikasi pengetahuan dan keterampilan yang dipakai manusia untuk mempercepat pencapaian tujuan yang di dalamnya terdapat langkah, metode, alat fisik dalam menyelesaikan berbagai permasalahan manusia

baik dalam bidang ekonomi, kemanusiaan, politik, serta aktivitas sosial budaya dan lingkungan.

Definisi mengenai teknologi juga menjelaskan bahwa setidaknya dalam teknologi memiliki tiga jenis di bawah ini, yakni:

1. Teknologi operasional, artinya dalam teknologi ini memiliki hubungan dengan beberapa cara tertentu dalam mengolah peralatan fisik contohnya mesin sehingga bisa menciptakan produk barang dan jasa selama penggunaannya ini disesuaikan dengan prosedur dan pedoman dan benar-benar dimanfaatkan sebaik mungkin yang mana digunakan sesuai dengan tugas yang memang perlu dikerjakan.
2. Teknologi material, yakni teknologi ini berhubungan dengan peralatan fisik contohnya mesin yang dipakai dalam memproduksi barang dan jasa.
3. Teknologi pengetahuan, yaitu teknologi yang terdapat keterikatan dengan berbagai pengetahuan dan ilmu mengenai metode dan langkah dalam mengoperasikan segala aktivitas dan setiap tahapannya agar mencapai suatu hasil yang efisien dan efektif.

Dengan berbagai penjelasan dan pemahaman yang telah dikemukakan diatas maka jelas bahwa teknologi ini memberikan makna dan arti penting dalam ilmu pengetahuan dan keahlian sebagai sarana pada setiap aktivitas yang dilakukan oleh manusia terutama saat melakukan struktur organisasi yang mengubah dirinya dan lingkungannya agar mencapai tujuan organisasi secara praktis. Tujuan praktis ini memberikan dampak pada aktivitas komunikasi organisasi yang mengubah

segala sesuatu yang ingin diraihinya baik untuk dirinya sendiri maupun lingkungan organisasinya. Dengan demikian bisa dijelaskan bahwa teknologi ini menjadi sebuah inovasi dan ide yang diciptakan oleh manusia dan bisa menjadi komunikasi organisasi sebagai alat untuk menghubungkan manusia dalam memiliki dan mencapai segala sesuatu yang diinginkan oleh para pelaku komunikasi organisasi.

B. Pengguna Teknologi Komunikasi dalam komunikasi

Menjadi sebuah hal yang sangat umum dan fundamental dan banyak memberikan¹⁰⁵ manfaat bagi kehidupan manusia. Kegiatan ini bisa dilakukan dimana¹³⁵, kapan saja dan tidak dibatasi oleh ruang dan waktu. Sebagai makhluk sosial, manusia ini akan selalu berinteraksi dengan individu lainnya baik sekedar berkomunikasi, membantu, maupun mendiskusikan suatu hal. Manusia memiliki jiwa keingintahuan yang cukup tinggi baik di lingkungan sekelilingnya maupun dunia luar bahkan ia ingin mengetahui juga berbagai permasalahan yang terjadi sat itu di tengah masyarakat, negara maupun dunia.

Definisi mengenai ko¹⁴⁷munikasi ini jika dilihat berdasarkan etimologis maka berasal dari bahasa inggris yakni *comunication* dan kata tersebut berlandaskan oleh bahasa latin "*comunication*". Setelah itu kata tersebut dirangkap kembali dengan kata *comunis* yang berarti sama. Arti dari kata sama disini dalam hal "kesamaan makna". Sehingga ketika terjadi komunikasi diantara dua orang dan membentuk sebuah percakapan maka secara otomatis keduanya memiliki kesamaan makna dalam

percakapannya yaitu apa yang dibahas ini satu arah dan saling berhubungan karena adanya timbal balik antar keduanya. Dari pemaparan penjelasan di atas menjelaskan bahwa terciptanya sebuah komunikasi ini yang terpenting terdapat kesamaan arti dan bahasan untuk dua orang yang terlibat.

Dalam sebuah komunikasi ini tidak hanya informative saja yang berarti orang lain saling memahami dan mengetahui, namun juga membutuhkan unsur persuasive di dalamnya yang berarti orang lain ini atau lawan bicara bersedia untuk menerima sebuah hal baru dan juga melakukan sesuatu perilaku dan kegiatan yang lainnya. Setelah itu akan terjadi analisa dan telaah lebih lanjut untuk menemukan tujuan berkomunikasi yaitu sebagai proses perubahan perilaku baik dilakukan secara individu maupun organisasi di sebuah kelompok pelaku organisasi yang menjalankan suatu kegiatan organisasi. Tujuan yang lebih kecil lagi adalah tingkatan perubahan sikap dan pandangan. Seseorang harus terlebih dahulu mengubah pandangan mengenai pelaku organisasi yang melaksanakan keinginan capaian sebuah organisasi setelah itu baru melakukan perubahan pada sikap dan keyakinannya. Untuk hasil akhirnya bisa merubah perbuatan dan tindakannya. Karena pada dasarnya dalam melakukan komunikasi tidak semua tujuan dari tindakan tersebut terpenuhi, ada individu yang hanya merubah pandangan orang saja dalam menjalankan organisasinya tetapi belum sampai pada perubahan sikap dan tindakannya.

Mengenai hal tersebut, ketika mengarah pada definisi diatas, maka akan jelas bahwa komunikasi ini memiliki sifat yang dinamis dan tidak statis yang mana tidak hanya dimengerti secara etimologis dan teknis saja namun juga harus diketahui secara psikologis dan sosilogis dengan artian bahwa dalam melangsungkan komunikasi ini tidak hanya mengandalkan teks dan pesan yang didapatkan tetapi lebih luas dari itu yaitu sesuai dengan aspek-aspek lainnya seperti pemberi pesan, dimensi ruang, waktu dan situasi. Seperti dalam pembahasan sebelumnya bahwa berkomunikasi ini dapat dibantu dengan teknologi, dan dalam melakukan komunikasi organisasi terdapat bantuan dari media sosial. Dari penjelasan yang diungkapkan maka dapat kita ketahui bahwa era ini pemakaian teknologi informasi dan komunikasi dalam dunia pekerjaan dan organisasi sangat dibutuhkan terutama dalam hal bisnis dan kerja, yang mana para pelaku di setiap perusahaan memakainya sebagai alat bantu yang berguna untuk menjalankan sebuah struktur keorganisasi yang diharapkan sesuai dengan harapan dan target pelaku organisasi.

Pemakaian teknologi komunikasi pada organisasi ini dilakukan dengan proses yang berurutan sebelum sebuah sistem holistik atau menyeluruh dapat terselesaikan. Hal ini disesuaikan dengan kemampuan dari sumber daya yang dimiliki. Pada pengimplementasiannya, rencana strategis dalam penggunaan teknologi ini disesuaikan dengan perencanaan yang telah disusun secara strategis, sehingga diharapkan setiap penerapan teknologi informasi ini bisa membuahkan hasil dan

memberikan nilai serta makna bagi organisasi tersebut. Pada sebuah keorganisasian tidak dapat dihindari bahwa sangat dibutuhkan penggunaan teknologi komunikasi ini dikarenakan saat ini segala aktivitas berhubungan dengan teknologi yang sering dikenal oleh orang-orang dengan sebutan dunia era digital dengan perkembangan globalisasi yang sangat cepat. Dari pesatnya pengembangan tersebut memberikan berbagai pengaruh pada kehidupan manusia. Masuknya berbagai teknologi diterima secara terbuka dan dipakai dalam segala aspek aktivitas kehidupan manusia terutama dalam sebuah organisasi. Ilmu dan wawasan yang disebar ini tidak mampu lagi hanya dipendam begitu saja, penyebarannya begitu mudah ke berbagai penjuru dunia dan tidak ada lagi batasan jarak waktu dan ruang.

Salah satu yang menunjukkan perkembangan teknologi komunikasi ini adalah lahirnya sebuah internet yang digunakan di beberapa aplikasi. Hal ini menjelaskan bahwa sudah terwujudnya pergaulan dan komunikasi di antara masyarakat di seluruh dunia. Kombinasi antara teknologi komunikasi dan komputer ini ¹⁵³memberikan hasil yang baik dan membuahkan banyak sekali ide dan inovasi di bidang teknologi informasi dan komunikasi organisasi. Dampak yang ditimbulkan sangat baik dan meluas hingga mampu mengubah pemahaman jika dunia ini telah memasuki babak baru. Yang mana keberadaan teknologi ini ini menjadi dunia baru. Seperti halnya dengan bola yang dengan mudahnya menggelinding, dan diibaratkan bahwa teknologi ini seperti kemudahan kita dalam membalikkan telapak tangan kita, yang artinya untuk mendapatkan dan

memperoleh informasi dan data serta melakukan komunikasi ini sangat mudah, dan yang terpenting manusia mampu memanfaatkan dan memakai teknologi ini dengan baik dalam organisasi.

Dengan demikian, beberapa aktivitas organisasi manusia tidak bisa lepas dengan hubungan dan keterikatannya pada teknologi. Menjadi manusia dengan dunia baru yang di dalamnya manusia terbawa arus informasi yang masuk dan bertanggung jawab atas konsekuensi yang ada sehingga individu ini memasuki sebuah tahapan baru dalam kehidupannya. Aktifitas kehidupan manusia juga menciptakan sebuah komunitas masyarakat baru yang mana pada kehidupannya tidak hanya berada pada lingkungan yang mengelilinginya saja namun membesar dan mendunia.

BAB 5

KONFLIK DAN NEGOSIASI



5.1 Pengertian Konflik

Berdasarkan pandangan Robbins & Judge (2013), menjelaskan bahwa konflik ini sebagai suatu proses yang berawal dari seseorang yang mempunyai pandangan bahwa pihak lainnya telah memberikan pengaruh negative dan akan berdampak buruk sehingga perlu adanya sesuatu yang menjadi kepedulian atau melihat beberapa kepentingan yang ada. Jika dalam pemikiran Sopiah (2008), definisi dari konflik ini tahapan yang dinamis dan keberadaannya lebih berfokus pada pemikiran-pemikiran orang yang merasakannya. Menurut Soetopo (2010), konflik ini merupakan sebuah hal yang bertentangan atau tidak sesuai dengan kepentingan, tujuan, dan keperluan dalam kondisi yang dorman, sosial, psikologis dan nantinya menjadi antagonis, emosional dan ambivalen. Berdasarkan pemikiran Kreitner (2005) menyatakan bahwa konflik menjadi suatu proses yang mana satu pihak menganggap bahwa kepentingan yang diinginkan ditentang dan secara negative diberikan pengaruh oleh pihak lain. Dengan berbagai definisi yang dikemukakan diatas menurut para ahli maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian dari

61
konflik ini adalah sebuah bentuk pertentangan yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih yang mana salah satu pihak ini merasa dirugikan dan telah terpengaruh dampak negative sehingga ia merasakan tidak puas atas perilaku yang dilakukan oleh lawannya.

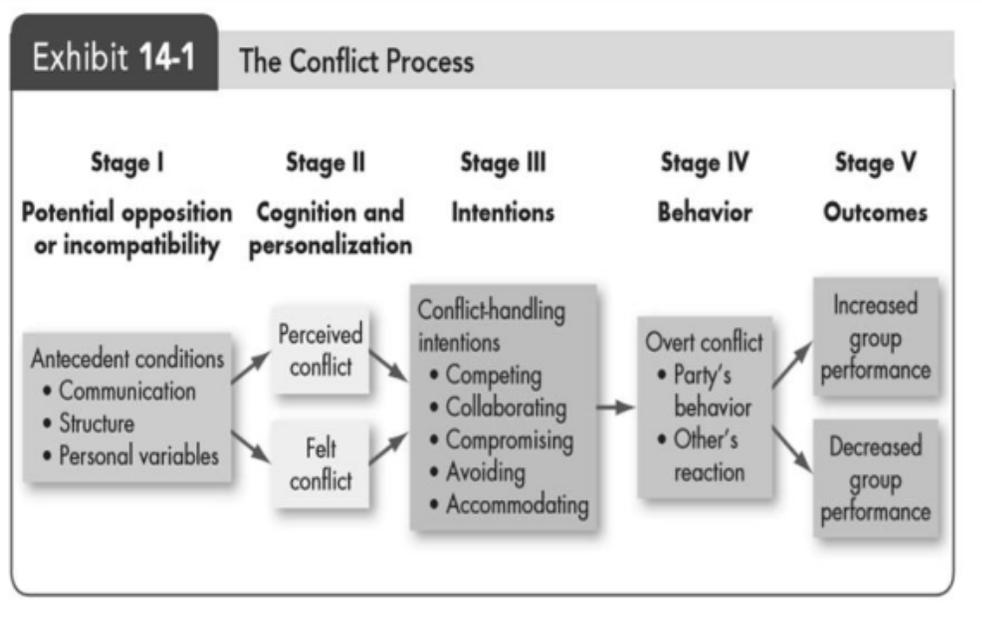
Berikut ini terdapat pandangan menurut Robbins & Judge (2013) yang membagi konflik menjadi tiga pemahaman.

- a. *Tradisional view of conflict*, menjelaskan jika konflik menjadi sebuah hal yang perlu untuk dihindari dikarenakan akan memberikan dampak negative dan berbagai kerugian. Pada pemahaman ini juga menyatakan bahwa konflik sebagai suatu hal yang buruk dan sama sekali tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan. Oleh karenanya, perlu untuk dihindari dan dicegah terjadinya konflik ini dan jika sudah terjadi maka harus segera dicari akar permasalahannya agar tidak berlarut lama.
- b. *Interactionist view of conflict*, mengatakan bahwa konflik bukan hanya suatu hal yang berpengaruh memberikan kekuatan positif di sebuah kelompok, namun juga mutlak dibutuhkan agar dalam kelompok tersebut bisa memiliki kinerja yang positif. Dengan demikian, konflik ini harus diciptakan. Pemikiran yang mendasari ini adalah keyakinan bahwa organisasi yang tenang, harmonis dan damai justru menciptakan organisasi menjadi statis, stagnan dan kurang adanya inovasi dan kreasi. Pengaruhnya pada kinerja organisasi akan menjadi kecil.
- c. *Resolution-focused view of conflict*, mengemukakan bahwa konflik menjadi hal yang wajar dan alami dimana

53 beradaannya tidak dapat dipastikan dan dihindari di dalam setiap kelompok manusia. Konflik ini tidak selalu memiliki pengaruh yang buruk saja namun juga 53 memiliki potensi atau peluang untuk memberikan kekuatan yang positif dalam menciptakan kinerja kelompok, oleh karenanya konflik ini perlu dikelola dengan optimal agar dampaknya tidak merugikan banyak pihak.

5.2 Proses Konflik dalam Organisasi

Berdasarkan pandangan Robbins & Judge (2013) dalam pemrosesan konflik perlu adanya sebuah pemahaman yang mana mengenai proses yang terbagi menjadi lima tahapan diantaranya potensi pertentangan atau ketidakselarasan, kognisi dan personalisasi, maksud, perilaku, dan hasil.



Gambar 5.1 Proses Konflik
Sumber: Robbins & Judge, 2013

Tahap 1: Potensi Bertentangan atau Ketidakselarasan

Tahapan ini menjadi yang pertama dalam proses konflik karena lahir pada kondisi yang membuat sebuah peluang bagi pecahnya konflik. Berbagai kondisi tersebut tidak selalu berfokus secara langsung pada konflik yang ada namun salah satu yang dibutuhkan ketika permasalahan itu terjadi. Kondisi inilah yang bisa dikelompokkan ke dalam tiga kategori umum, yakni komunikasi, struktur, dan variabel-variabel pribadi.

Komunikasi, salah satu hal yang menjadi sumber munculnya sebuah konflik. Beberapa komentar dari individu-individu yang sedang berbicara dan menjelaskan dua kekuatan yang bertentangan akan menimbulkan sebuah akibat yaitu sulitnya memahami yang berujung pada salah paham, kegaduhan pada saluran komunikasi dan masih banyak lainnya.

Struktur, istilah struktur ini sering dipakai pada konteks yang mencakup beberapa variabel, contohnya kadar spesialisasi yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yuridiksi, keserasian antara anggota dan tujuan, sistem imbalan, gaya kepemimpinan, ukuran dan kadar ketergantungan antar kelompok. Di dalam sebuah penelitian juga menjelaskan bahwa ukuran dan spesialisasi berlaku sebagai suatu daya untuk mendorong atau menarik lahirnya konflik. Semakin besar kelompok maka semakin terspesialisasi berbagai aktivitasnya, hal ini akan berpengaruh besar juga pada terjadinya sebuah konflik. Oleh karena itu, masa kerja dan konflik ini memiliki korelasi terbalik. Peluang terjadinya konflik lebih menitikberatkan ketika anggota kelompok lebih muda dan saat terjadi tingkat perputaran karyawan yang cukup

tinggi. Karena dalam sebuah organisasi ini memiliki tujuan yang beragam di setiap kelompoknya. Dari bermacam-macamnya tujuan yang ingin diraih dari kelompok inilah yang memicu lahirnya sumber utama konflik. Terdapat indikasi bahwa gaya kepemimpinan juga memberikan pengaruh terciptanya konflik di dalamnya dan ikut dalam peningkatan konflik tersebut, namun masih belum ada bukti pendukung yang kuat mengenai hal ini. Selain itu, ada juga dugaan yang mana partisipasi dan konflik memiliki hubungan yang erat dikarenakan partisipasi ini akan mendorong dipromosikannya perbedaan. Sistem imbalan juga menjadi salah satu faktor yang mampu menimbulkan konflik ketika dalam perolehan nya tersebut merugikan salah satu anggota. Dan yang terakhir, ketika sebuah kelompok ini bergantung pada kelompok lain, atau memiliki keterkaitan maka kemungkinan besar satu kelompok memperoleh hasil dan juga dapat merugikan kelompok lain, sehingga dapat menarik dan merangsang terjadinya sebuah konflik.

Variabel-variabel pribadi, menjadi kategori yang terakhir dari hal-hal yang mampu menciptakan sebuah konflik yang potensial yaitu berdasarkan individu itu sendiri. Pada faktor ini mencakup sistem nilai perseorangan dan beberapa karakteristik atau ciri-ciri kepribadian yang mampu menciptakan sebuah perbedaan individual, contohnya kepribadian yang otoriter, emosi, dan nilai-nilai.

Tahap 2: Kognisi dan personalisasi

Pada tahap kedua ini menjelaskan bahwa tahapan yang mana permasalahan atau isu konflik biasanya dijelaskan dan pada saatnya akan menciptakan jalan

panjang untuk mengarah pada akhir penyelesaian konflik. Dapat dicontohkan dengan emosi yang negative dan memberikan pengaruh pada peremehan persoalan, mengurangi tingkat kepercayaan dan penjelasan negative atas perilaku orang lain. Dan sebaliknya, jika ada perasaan positif yang meningkatkan kemampuan dalam melihat peluang terdapat hubungan antara beberapa elemen sebuah konflik, melihat secara luas mengenai kondisi dan pengembangan beberapa solusi yang cukup inovatif. Konflik ini bisa disyaratkan dengan sebuah persepsi yang artinya tidak berarti konflik ini personalisasi. Kemudian pada tingkatan perasaan, konflik yang muncul disaat seseorang mulai merasakan secara emosional.

Tahap 3: Maksud

Dalam hal ini diartikan dengan intervensi persepsi serta emosi orang dan perbuatan luaran mereka. Maksud yang dibahas dalam ini adalah keputusan seseorang dalam bertindak menggunakan cara dan langkah tertentu. Beberapa konflik mengalami peningkatan yang cukup parah semata-mata dikarenakan salah satu pihak kurang dapat memahami maksud dari pihak lain dan terjadi kesalahpahaman. Selain itu, biasanya terdapat perbedaan yang besar antara maksud dengan perilaku, hal ini menjadikan perilaku tidak selalu menjelaskan secara akurat maksud dari seseorang itu karena pihak ini salah juga dalam memahami maksud pihak lainnya.

Ketika memakai dua dimensi yakni yang pertama, sifat kooperatif yang artinya kadar seberapa jauh salah satu pihak ini memberikan kepuasan kepada kepentingan pihak lain. Dan kedua adalah sifat tegas, dimaksudkan dengan suatu kadar sampai mana salah satu pihak

berupaya untuk memperjuangkan kepentingan dirinya sendiri. Mengenai hal ini terdapat lima maksud dalam penanganan konflik yang berhasil diidentifikasi.

1. Bersaing, diartikan dengan keinginan untuk memberikan kepuasan atas kepentingan pribadi seseorang dan tidak memperdulikan akibatnya untuk orang lain yang memiliki permasalahan dengannya.
2. Bekerja sama, merupakan sebuah keadaan yang mana pihak-pihak yang sedang berkonflik menginginkan sepenuhnya untuk memberikan manfaat dan dampak positif atas kepentingan kedua belah pihak.
3. Menghindar, merupakan hasrat dalam menarik diri untuk menjauh dari sebuah konflik yang terjadi.
4. Akomodatif, menyatakan bahwa salah satu pihak memiliki ketersediaan untuk menempatkan keinginan lawannya yang berkonflik dengannya di atas kepentingan dirinya pribadi.
5. Kompromis, menjadi sebuah kondisi dimana masing-masing pihak yang sedang bermasalah bersedia mengalah dengan lawannya dalam satu dan lain hal.

Tahap 4: Perilaku

Didalamnya membahas mengenai pernyataan atas perbuatan dan respon yang diciptakan oleh pihak-pihak yang sedang berkonflik. Oleh karena itu, dalam konflik diperlukan beberapa teknik manajemen agar mendorong konflik ini mencapai tingkat konflik yang diinginkan.

Dalam mengatasi dan **mereka**kan konflik yang ada, dibutuhkan sebuah hal dalam **mempelajari teknik-teknik manajemen konflik**. Dapat diartikan bahwa **manajemen konflik** ini sebagai langkah yang memanfaatkan berbagai teknik resolusi dan dorongan agar meraih **tingkat konflik** agar sesuai dengan yang diinginkan.

Tabel 5.1 Teknik-teknik manajemen konflik

Teknik-teknik penyelesaian konflik	
Pemecahan masalah	Sebuah kondisi yang melangsungkan para pihak yang sedang berkonflik untuk bertemu secara langsung untuk melakukan identifikasi masalah dan menyelesaikan dengan diskusi terbuka .
Tujuan superordinat	Melakukan penetapan tujuan bersama yang tidak bisa diraih jika tidak adanya sebuah kerjasama dari pihak yang bermasalah .
Ekspansi sumber daya	Saat suatu konflik muncul disebabkan sumber daya langka seperti uang, kesempatan, kantor, promosi dan ruang kerja. Lalu melakukan ekspansi sumberdaya yang menciptakan solusi yang mampu menyelesaikan konflik dan memberikan keuntungan antar pihak.
Penghindaran	menarik diri dan berusaha untuk bersembunyi dari konflik yang muncul.
Memperhalus	Mengurangi adanya perbedaan dengan mendorong untuk membahas kepentingan bersama antara pihak yang memiliki konflik.
Berkompromi	Antara setiap pihak yang sedang berkonflik memberikan suatu hal yang memiliki makna dan arti untuk kedua pihak.
Perintah otoratif	Manajemen memakai wewenang formalnya dalam menyelesaikan sebuah konflik yang

11 antinya dapat menjelaskan keinginan kepada pihak yang terlibat konflik di dalamnya.

Mengubah variabel manusia Memakai berbagai teknik yang dapat merubah perbuatan pihak yang berkonflik, dengan cara memberikan pelatihan hubungan untuk merubah sikap dan perilaku yang dapat menimbulkan sebuah konflik.

Mengubah variabel struktural 118 lakukan perubahan pada sistem organisasi formal dan beberapa pola interaksi dari pihak yang sedang berkonflik dengan cara merancang kembali pekerjaan, menciptakan perpindahan posisi koordinasi.

9

Teknik-teknik stimulasi konflik

Komunikasi Memakai beberapa pesan ambigu yang sifatnya memberikan ancaman untuk meningkatkan tingkatan konflik.

Memasukkan orang luar Melakukan penambahan karyawan ke dalam sebuah kelompok dengan latar belakang, nilai, sikap dan gaya manajerial berbeda dari anggota saat ini.

Restrukturisasi organisasi Melakukan tata ulang pada beberapa kelompok kerja, merubah aturan dan ketentuan, menciptakan peningkatan ketergantungan serta merubah struktural yang dibutuhkan dalam mengguncang status quo

Membuat kambing hitam Memilih seorang pengkritik yang ditujukan secara sengaja untuk melakukan perdebatan mengenai posisi mayoritas yang dipegang oleh kelompok tersebut.

Sumber : Robbins, 2006

Tahap 5: Hasil

Hubungan mengenai tindakan dan reaksi antara pihak yang sedang memiliki konflik dan menciptakan sebuah konsekuensi. Konsekuensi atau dikenal dengan akibat ini memiliki sifat fungsional atau disfungsional. Disebutkan fungsional saat konflik ini menghasilkan dampak yang positif yang mana memberikan perbaikan dalam kinerja kelompok, namun kebalikannya dikatakan disfungsional yaitu ketika konflik tersebut memberikan dampak negative yang dapat menghambat kinerja dari kelompok tersebut.

1. Hasil Fungsional

Mengartikan jika konflik bisa menjadi sebuah promotor dalam menciptakan peningkatan kinerja kelompok tersebut. Sifat dari konflik ini adalah konstruktif, dimana saat terjadi hal tersebut dapat memberikan perbaikan dari kualitas keputusan, merangsang inovasi dan kreasi, mendukung minat serta tingkat keingintahuan antara anggota kelompok, menyediakan berbagai media dan sarana guna mengemukakan permasalahan dan mengurangi ketegangan yang sedang terjadi dan terakhir menciptakan suasana dan kondisi yang mendorong terciptanya evaluasi diri dan perubahan. Selain itu, heterogenitas antar anggota kelompok dan organisasi ini bisa menumbuhkan daya kreativitas, memperbaiki kualitas keputusan dan memberikan fasilitas akan perubahan dengan cara meningkatkan fleksibilitas anggota.

2. Hasil Disfungsional

Pada bagian ini menjelaskan jika konflik bisa memberikan efek negative salah satunya yaitu menghambat dan memperlambat kinerja dari suatu kelompok. Antara beberapa konsekuensi yang tidak diinginkan itu, seperti dengan lambatnya komunikasi, kekompakan dan kesolidan kelompok tersebut berkurang, dan terjadi perselisihan antar anggota untuk mencapai sebuah tujuan. Konflik yang lebih parahnya lagi ketika kelompok yang berjalan tersebut berhenti dan mengancam keberlangsungan hidup pada kelompok tersebut.

3. Menciptakan Konflik Fungsional

Terlihat dengan baik ketika ada kesepakatan umum dalam membuat sebuah konflik fungsional berarti menjadi hal yang rumit. Salah satunya dikarenakan masih terjadi paham anti konflik, budaya anti konflik tersebut. Hal ini mungkin telah ditoleransi sebelumnya, namun bukan pada ekonomi global dengan berbagai pertikaian dan persaingan yang sangat tinggi seperti saat ini. Beberapa organisasi yang tidak mendukung perbedaan pemikiran mungkin tidak akan hidup. Misalnya dalam kenyataannya seperti Walt Disney Company dengan sengaja mendorong adanya sebuah pertemuan-pertemuan besar, yang mengacaukan dan membuat friksi untuk merangsang gagasan yang inovatif. Satu bahan baku yang umum dalam sebuah organisasi yang maju yaitu menciptakan konflik fungsional yakni mereka menghormati perbedaan pendapat dan menjatuhkan hukuman bagi penghindar konflik.

5.3 Pengertian Negosiasi

Dalam hal ini ahli Robbins & Judge (2013) berpandangan mengenai negosiasi yakni sebuah proses yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam membuat kesepakatan bagaimana tahapan dalam alokasi dan memanfaatkan sumber daya yang langka. Jika berdasarkan pandangan Ivancevich (2007) menjelaskan sebagai sebuah proses dimana antar pihak memiliki perbedaan pendapat dan berupaya untuk mencari kesepakatan bersama yang dapat menguntungkan kedua pihak. Selain itu, menurut pemikiran Sopiah (2008) negosiasi ini bisa diartikan sebagai tahapan dalam tawar-menawar antara pihak-pihak yang sedang terlibat berkonflik. Dengan penjelasan beberapa pengertian diatas maka bisa diambil definisi negosiasi yaitu sebuah upaya yang dilakukan oleh pihak-pihak yang berkonflik dengan tujuan untuk mendiskusikan jalan keluar atau solusi dari permasalahan yang ada sehingga lebih cepat menyelesaikannya agar sesuai dengan kesepakatan bersama.

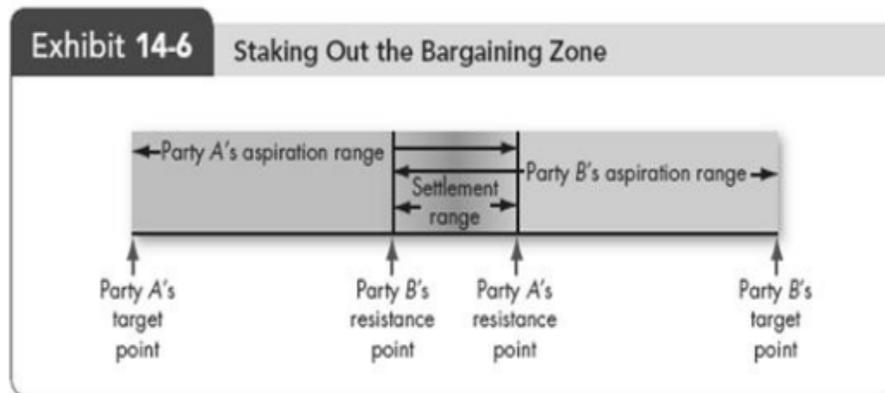
5.4 Strategi Negosiasi

Berdasarkan pemikiran Robbins & Judge (2013) terdapat dua pendekatan umum pada negosiasi, dan akan dijelaskan keduanya di bawah ini, yakni:

a. Negosiasi Distributif

Pendekatan pada negosiasi ini lebih mengarah pada perundingan dan usaha mendiskusikan untuk membagi sejumlah tetap sumber daya. Yang menjadi ciri khas dalam negosiasi ini adalah berjalan pada kondisi dengan jumlah

nol. Hal ini berarti bahwa setiap hasil yang dibahas adalah hasil atas diskusi yang telah disepakati bersama. Untuk lebih jelasnya, maka di bawah ini akan ditunjukkan gambar mengenai negosiasi distributif



Gambar 5.2 Negosiasi Distributif
Sumber: Robbins & Judge, 2013

Dilihat dari gambar di atas menjelaskan Pihak A dan B menjadi perwakilan dari kedua perunding. Pada setiap titik sasaran menentukan hal yang ingin diraihnya. Dari tiap-tiap pihak juga memiliki titik penolakan (*resistance point*) yang dapat menjadi bukti hasil terendah yang dapat diterima.

b. Negosiasi Integratif

Sedangkan pendekatan negosiasi ini berfokus pada upaya dalam menyelesaikan dan menciptakan sebuah pemecahan yang memberikan keuntungan bagi kedua pihak. Contoh dari negosiasi ini seperti negosiasi antara penjualan kredit. Memang berbeda dengan pendekatan sebelumnya, pada integrative ini untuk memecahkan sebuah masalah yang sedang berlangsung dengan cara pengandaian bahwa ada satu atau lebih penyelesaian yang akan menimbulkan sebuah perpecahan masing-masing.

Dalam sisi perilaku intraorganisasi, pendekatan ini lebih digemari jika dibandingkan dengan proses tawar menawar yang ada dalam distributive. Pada negosiasi ini lebih mengikat para perundingan dengan memungkinkan tiap pihak untuk meninggalkan meja dengan kepuasan dan perasaan mendapatkan kemenangan. Sedangkan di sisi lain, negosiasi distributif meninggalkan satu pihak sebagai pihak yang kalah.

Jika dilihat dari pandangan Kreitner dan Knicki (2004) mengemukakan bahwa dalam negosiasi integrative ini pada perbuatan intraorganisasi bisa membuahkan keuntungan dikarenakan mampu melakukan pembinaan hubungan jangka panjang dan memudahkan untuk bekerjasama di masa depan.

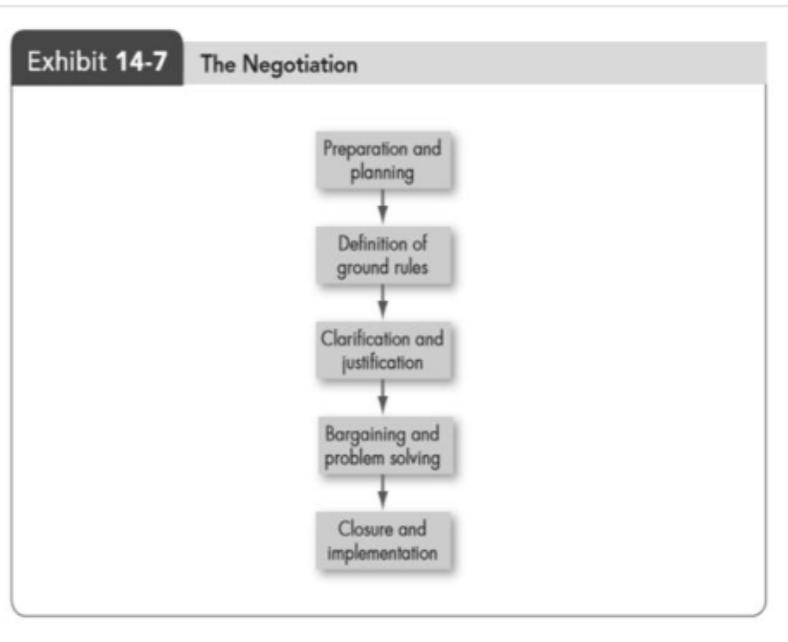
Sedangkan menurut Luthan (2005) terdapat sebuah pembeda dalam tawar menawar distributif dengan tawar menawari ntegratif, dan gambar berikut ini akan menjelaskan perbedaannya, yakni:

Karakteristik Tawar-menawar	Tawar-menawar Distributif	Tawar-menawar Integratif
Tujuan	Mendapatkan potongan kue sebanyak mungkin	Memperbesar kue sehingga kedua belah pihak puas
Motivasi	Menang-kalah	Menang-menang
Fokus	Posisi ("Saya tidak dapat memberi lebih banyak daripada ini.")	Kepentingan ("Dapatkah Anda jelaskan mengapa isu ini begitu penting bagi Anda.")
Kepentingan	Berlawanan	Selaras
Tingkat berbagi informasi	Rendah (berbagi informasi hanya akan memungkinkan pihak lain mengambil keuntungan dari kita)	Tinggi (berbagi informasi akan memungkinkan masing-masing pihak untuk menemukan cara yang akan memuaskan kepentingan kedua belah pihak)
Lama hubungan	Jangka pendek	Jangka panjang

Gambar 5.3 Perbedaan Tawar Menawar Distributif dengan Integratif. (Sumber: Luthan, 2005)

5.5 Proses Negosiasi

Robbins & Judge (2013) memandang tahapan negosiasi ini mempunyai sebuah model yang di dalamnya tercantum lima proses, diantaranya seperti gambar di bawah ini:



Gambar 2.4 Proses Negosiasi

Sumber: Robbins & Judge, 2013

101

1. Persiapan dan Perencanaan

Terdapat berbagai hal yang perlu dipersiapkan dan direncanakan sebelum suatu perundingan ini dimulai. Beberapa hal yang harus diperhatikan ini adalah:

- Dasar atau awal yang membuat konflik ini tercipta
- Sejarah yang melatarbelakangi dalam mendukung konflik tersebut menuju perundingan.

- Siapa saja yang pihak terlibat di dalam permasalahan itu.
- Bagaimana pandangan mereka ketika melihat konflik yang ada.
- Dan untuk mengetahui tujuan atas diskusi yang akan dilakukan.

Selain itu ada pula berbagai hal mengenai pendirian pihak lain pada tujuan perundingan ini seperti berikut:

- Apa yang kemungkinan diinginkan oleh mereka?
- Seberapa lama mereka akan bertahan di posisi nya?
- Kepentingan apa yang dibawa oleh mereka?
- Apa yang ingin mereka selesaikan?

Jika sudah mempersiapkan beberapa bahasan diatas maka ketika melakukan perundingan maka akan lebih siap ketika mendapat perlawanan dari lawannya dan siap untuk bertahan dan melawan argumen yang lawan berikan dengan memberikan berbagai fakta, data dan bukti yang valid untuk mendukung argumen yang diberikan.

Untuk mengembangkan strategi maka terbantu dengan penentuan **BATNA** (*Best Alternatif to a negotiated agreement*). Dapat diartikan sebagai **Alternatif terbaik pada sebuah perundingan, nilai terendah yang didapatkan pada seorang individu untuk mendapatkan sebuah persetujuan yang disepakati dan sedang didiskusikan.**

2. Penentuan Aturan Dasar

Setelah dilakukan berbagai persiapan dan mengembangkan usaha dan strateginya di tahap awal, maka proses setelahnya adalah menentukan berbagai aturan dasar dan beberapa prodesur dengan pihak lain

tentang perundingan yang akan berlangsung, contohnya seperti dibawah ini:

- Siapa saja yang akan melakukan perundingan?
- Dimana lokasi perundingan akan dilaksanakan?
- Kapan waktu yang sesuai dan cocok untuk dilakukan perundingan tersebut? Sampai mana batas masalah dari perundingan tersebut?

Dalam tahapan ini maka kedua pihak saling memberikan usulan dan pandangan atau keinginan dari kedua belah pihak tersebut.

3. Penjelasan dan Pembeneran

Pada tahapan ini dilakukan setelah semua pahaak saling menukarkan pendirian dan keinginan mereka masing-masing, maka dilanjurkan dengan penegasan yang mana kedua pihak memperjelas, memperkuat dan meminta kebenaran dari setiap usulan yang diberikan. Antara pihak-pihak ini saling memberikan sebuah informasi yang di dalamnya mencakup keinginan mereka dan mengapan permasalahan ini bisa menjadi suatu hal yang penting.

4. Tawar-menawar dan Pemecahan Masalah

Dalam proses ini, hakikat dari setiap tahapan perundingan, artinya saling memberi dan mengambil yang actual untuk berusaha mendiskusikan sebuah persetujuan. Pada tahapan ini pihak masing-masing membuat sebuah kontrak yang nantinya akan digunakan saat terjadinya perundingan.

5. Penutupan dan Pelaksanaan

Sebagai proses terakhir pada proses perundingan yaitu memformalkan persetujuan yang sudah dikerjakan

dan dikembangkan di setiap prosedur yang ada mengenai hal-hal spesifik yang memang perlu dijelaskan lebih lanjut dalam persetujuan tersebut.

5.6 Perbedaan Individu dalam Negosiasi

Berdasarkan pandangan Luthan Fred (2005) ada sebuah perbedaan individu di dalam negosiasi yaitu pengaruh suasana hati dan sifat-sifat kepribadian, perbedaan gender dalam negosiasi, dan efek perbedaan kultur terhadap gaya bernegosiasi. Untuk memahami lebih dalam lagi, maka akan dijelaskan dari setiap isu yang telah disebutkan itu, antara lain:

1. Peran Suasana Hati dan Sifat Kepribadian dalam Negosiasi

Menjadi sebuah hal penting yang dapat mempengaruhi negosiasi adalah suasana hati, yang mana ketika berada dalam keadaan baik dan positif maka ketika negosiasi berlangsung akan memberikan dampak yang baik pula dan lebih berkualitas hasil diskusinya, namun jika kebalikannya yang mana memiliki suasana hati yang kacau dan buruk, maka dapat berefek negative pula pada sebuah negosiasi. Sedangkan mengenai Sifat kepribadian seseorang ini juga memberikan dampak pada sebuah diskusi atau negosiasi. Bisa dicontohkan dengan orang yang sangat terbuka dan memiliki kepercayaan tinggi yaitu ekstrovert akan lebih sering kali gagal jika dibandingkan dengan orang yang lebih tertutup yang dikenal dengan sifat introvert.

2. Perbedaan Gender dalam Negosiasi

Diantara pria dan wanita ini tidak menjadi sebuah pembeda dalam melakukan negosiasi, namun memiliki pengaruh hasil negosiasi secara terbatas. Kebanyakan

sikap perempuan ketika melakukan negosiasi menjadi perunding yang sangat berbeda dibandingkan dengan sikap laki-laki. Pada hal ini dimaksudkan para pimpinan yang bergender wanita lebih menunjukkan rasa kurang percaya diri dalam mengatasi negosiasi dan merasa kurang puas dengan kinerja mereka setelah proses perundingan ini selesai, bahkan ketika kinerja mereka dan hasil yang didapat sama dengan pencapaian para perunding pria.

3. Perbedaan Kultur dalam Negosiasi

Unsur gaya pada negosiasi ini beraneka ragam antara kultur satu dengan lainnya. Budaya ini memiliki pengaruh dalam jumlah dan jenis persiapan dalam negosiasi dan menekankan dan berfokus pada tugas daripada hubungan interpersonal. Selain itu dapat memberikan pengaruh atas strategi yang dipakai dan tempat dimana terjadi pelaksanaan negosiasi ini.

5.7 Negosiasi menggunakan pihak ketiga

Pihak ketiga ini terjadi ketika kedua pihak yang melakukan negosiasi merasakan permasalahannya sangat sulit untuk dipecahkan dan berada di jalan buntu yang tidak mengetahui solusi yang digunakan. Oleh karenanya dibutuhkan pihak ketiga ini sebagai orang yang menengahi permasalahan itu dan sengaja untuk dilibatkan sejak proses awal dilangsungkan negosiasi ini. Saat ini semakin banyak penggunaan pihak ketiga dalam negosiasi. Berdasarkan pandangan Robbins & Judge (2013) ada tiga peran dasar dari pihak ketiga yang menjadi mediator (penengah), arbitrator (wasit), dan konsiliator (perujuk).

1. Mediator, dapat dijelaskan sebagai pihak ketiga yang netral dan memberikan fasilitas untuk menyelesaikan perundingan dengan cara mem⁴⁷faatkan penalaran, dengan memberikan berbagai usulan dan persuasi dalam kapasitasnya sebagai¹⁶⁷ fasilitator. Pihak ini memberikan pengaruh bagi pihak-pihak yang sedang terlibat konflik dan memfasilitasi m⁴⁷ereka untuk mendiskusikan dan melakukan interaksi. Para mediator memang tidak memiliki otoritas yang mengikat kedua pihak yang sedang terlibat dapat bebas untuk membiarkan dan mengacukan usaha yang diberikan oleh mediator ini untuk⁴⁷ melakukan mediasi dan bisa menghindar juga dari rekomendasi yang dibuat oleh pihak ketiga.
2. Arbitrator, ini diartikan sebagai pihak ketiga yang mempunyai wewenang untuk melakukan pemaksaan dan tegas dalam membuat sebuah kesepakatan. Keuntungan yang dimiliki pihak arbitrase dibandingkan dengan pihak mediasi adalah mampu berhasil dalam menyelesaikan sebuah perundingan atas permasalahan yang terjadi dan memiliki hasil dari penyelesaian tersebut
3. Konsiliator, yang mana pihak ketiga ini sebagai seseorang yang diberikan kepercayaan oleh kedua pihak yang memiliki misi serta tugas untuk memfasilitasi proses dan tahapan interaksi dari pihak-pihak yang sedang berkonflik. Sebagai konsiliator ia tidak memiliki wewenang dan kekuasaan formal dalam memberikan pengaruh hasil akhir negosiasi seperti seorang mediator.

BAB 6

KEBERAGAMAN DALAM ORGANISASI



6.1 Pengertian Keragaman Dalam Organisasi

Definisi dari keragaman ini sebagai sebuah kondisi dalam kehidupan masyarakat. Perbedaan ini seperti pada ras, agama, suku bangsa dan perbedaan gender. Di Indonesia ini memiliki banyak keragaman yang menjadikan sebuah kekayaan dan menunjukkan keindahan bangsa. Yang dimaksud dengan keragaman dalam organisasi (*Diversity in Organization*) yaitu sebuah hal yang sangat penting saat ini, sedangkan keragaman dan perbedaan yang ada dalam sebuah organisasi ini disebut dengan *Diversity in Organization*. Adanya keanekaragaman pada organisasi maka bisa mendapatkan banyak pandangan, pemikiran, keahlian, kemampuan dan berbagai cara untuk mengatasi permasalahan yang terjadi dalam organisasi atau perusahaan sehingga dapat menciptakan efektivitas sebuah perusahaan tersebut.

Keberagaman tidak hanya mencakup cara dan tahapan seseorang dalam melakukan identifikasi diri mereka sendiri, namun mengetahui bagaimana orang lain dan organisasi melihat dan menilai mereka itu. Sering kali

terdengar kata inklusi keberagaman di tempat kerja dan ini selalu ada dalam sebuah perusahaan, artinya terjadi beberapa perbedaan yang sangat melekat di dalam diri individu itu yang dilihat dengan agama, nilai dan norma yang dibawa, gender, kemampuan dan keahlian, etnis, orientasi seksual, abilitas/ disabilitas, asal kebangsaan, bahasa, sikap yang dimiliki dan masih banyak lagi perbedaan lainnya. Keberagaman di tempat kerja inilah yang menjadi salah satu tahapan menjadi perusahaan inklusi.

6.2 Jenis Keragaman dalam Organisasi

Ada 2 Jenis Karakteristik Keragaman dalam Organisasi.

1. **Karakteristik Demografis**, dapat dijelaskan dengan sebuah ilmu pengetahuan sosial yang didalamnya membahas mengenai penduduk yang dilihat baik dari desa, kecamatan, kabupaten, provinsi, bahkan negara. Karakteristik ini memiliki berbagai ciri khusus penduduk yang dapat memberikan perbedaan dengan penduduk yang lain.

2. Karakteristik Biografis

a. Umur

Hubungan antara usia dan kinerja pekerja¹⁴⁰ dapat juga menimbulkan sebuah permasalahan yang lebih penting untuk masa yang akan datang.

b. Gender atau Jenis Kelamin¹⁴⁵

Mengenai perbedaan antara laki-laki dan perempuan memang belum ada perbedaan yang terlihat jelas, kecuali apabila yang menghubungkannya dengan budaya setempat berkaitan dengan ketidakhadiran, yang mana para wanita ini lebih

memiliki tingkat ketidakhadiran yang lebih tinggi⁷⁵ jika dibandingkan dengan laki-laki. Hal ini dipengaruhi karena seorang wanita memiliki tanggung jawab yang lebih besar untuk berada di rumah dan fungsinya sebagai ibu rumah tangga.

c. RAS

Menjadi sebuah permasalahan dan isu yang kontroversial, dimana pembahasan mengenai ras ini lebih mudah menciptakan sebuah perdebatan yang menjadikan individu³⁴ lebih suka untuk tidak membicarakan topik ini. Namun, sebuah gambaran lengkap yang mencakup perbedaan individu dalam PO ini akan tidak lengkap jika tidak ada pembahasan dan diskusi terkait topik ras ini.

d. Masa Jabatan

Dikatakan dan dikenal sebagai sebuah variabel yang cukup kuat dalam menjelaskan adanya perputaran karyawan. Semakin lama individu ini bekerja dalam perusahaan tersebut, maka semakin kecil juga kemungkinan mereka mengundurkan diri. Bukti ini didukung pada beberapa penelitian dan memiliki korelasi positif³⁴ antara kepuasan kerja dan masa jabatan. Bahkan, ketika usia dan masa jabatan diperlakukan secara terpisah, maka menjadikan masa jabatan ini sebagai dasar dan landasan pemikiran yang lebih konsisten dan stabil terhadap kepuasan kerja dibandingkan usia kronologis.

6.3 Tingkat Keragaman Dalam Organisasi

Berikut ini akan dijelaskan dua tingkat keragaman yang ada pada organisasi.

- a. *Surface-level Diversity* (keragaman tingkat permukaan), yaitu Berbagai pandangan yang dapat menunjukkan perbedaan yang dilihat berdasarkan karakteristiknya, contohnya seperti jenis kelamin, ras, suku, umur, atau disabilitas, yang tidak begitu merefleksikan bagaimana orang berpikir atau merasa, namun bisa menghidupkan stereotipe tertentu.
- b. *Deep-level Diversity* (keragaman tingkat dalam), yakni perbedaan ini didasarkan oleh nilai, kepribadian serta keinginan kerja yang bisa membuatnya menjadi penting dalam menentukan kesamaan sebagaimana orang itu telah mengenal individu lainnya lebih baik.

Keragaman Individu dalam Organisasi dapat dijelaskan seperti berikut ini:

1. Sekumpulan dari berbagai persamaan dan perbedaan yang dilihat berdasarkan latar belakang individu pada dimensi nilai, opini atau pandangan orang-orang dan keyakinan yang dibawa.
2. Sebuah hal yang penting pada proses pengambilan keputusan perusahaan dan menjadi sesuatu yang harus dikelola dengan maksimal.

6.4 Pengelolaan dan Manfaat Keragaman pada sebuah organisasi

Pengelolaan keragaman yang dapat dilakukan pada organisasi diantaranya:

- 1) Melakukan evaluasi pada karyawan

- 2) Mempunyai banyak ragam mengenai kebijakan dan strategi yang dimiliki
- 3) Memberikan sebuah prioritas dalam keberagaman pada kepemimpinan
- 4) Bersikap Fleksibel
- 5) Meningkatkan Kemampuan Karyawan

Manfaat Keberagaman Dalam Organisasi

- 1) Menemukan Relasi
- 2) Mampu Mencapai Tujuan Bersama
- 3) Mengembangkan Public Speaking
- 4) Menambah Pengetahuan Wawasan

6.5 Tantangan Dalam Penerapan Keragaman Organisasi

Prasangka Sosial

dapat diartikan sebagai penciptaan keputusan sebelum mengetahui fakta dan keadaan yang sebenarnya yang sesuai dengan objek tersebut. ⁴⁰

Jika dilihat berdasarkan pemikiran John E. Farley, ia membagi prasangka ini ke dalam tiga kategori, diantaranya:

- a. Prasangka kognitif, lebih mengarah pada sesuatu hal yang dianggap benar.
- b. Prasangka afektif, menitik beratkan pada apa yang diinginkan dan tidak diinginkan.
- c. Prasangka konatif, merujuk pada bagaimana kecenderungan seseorang ini untuk melakukan perbuatannya.

⁴⁰

Definisi Prasangka Sosial

Menurut pandangan Worchel dan kawan-kawan (2000) mengemukakan bahwa prasangka ini dibatasi

sebagai sifat negative yang tidak bisa diberikan pembedaan pada sebuah kelompok dan individu anggotanya. Dalam artian luas yaitu perbuatan yang mengarah pada dampak negative dan membuat kelompok pada individualis ini mendapatkan keterbatasan atau kesalahan informasi tentang kelompok. Selain itu, prasangka ini dapat dijelaskan sebagai hal yang memiliki sifat emosional dan dengan mudah menjadi dorongan dalam menimbulkan ledakan sosial.

Ciri - Ciri Prasangka Sosial

1. Proses generalisasi terhadap perbuatan anggota kelompok lain
2. Kompetisi sosial
3. Penilaian ekstrem terhadap anggota kelompok lain
4. Agresi antar kelompok
5. Dogmatisme

6.6 Strategi Mengelola Keragaman Dalam Perusahaan

Pada sebuah organisasi, mengumpulkan dan menyatukan orang-orang yang memiliki karakteristik dan latar belakang yang berbeda dan dapat memberikan pengaruh yang positif ketika dikelola dan diawasi dengan baik. Karakteristik ini dapat memberikan pengaruh pada nilai dan persepsi individu diri sendiri dan orang lain, contohnya seperti gender, ras, kemampuan, pengalaman kerja dan asal daerah. Memang pada dasarnya, keragaman ini dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan tersebut seperti saat melayani pelanggan yang beragam bentuknya dan berasal dari segala daerah sehingga untuk menyusun strategi bisnis akan lebih

mudah untuk dilakukan. Untuk mengatasi keanekaragaman karyawan yang ada pada perusahaan ini dibutuhkan cara khusus yang nantinya dari perbedaan tersebut bisa dilakukan secara adil dan sama rata.

Pentingnya Keberagaman dalam Perusahaan

1. Keberagaman kompetensi

Adanya macam-macam kompetensi ini bisa membuahkan hasil yang didapatkan dari berbagai pemikiran setiap karyawan yang beragam dan berbeda-beda. Dari perbedaan itulah yang menjadikan seseorang dapat melakukan penyeimbangan kemampuan dan keahlian karyawan untuk membentuk sebuah tim yang solid.

2. Keberagaman Prespektif

Jika banyak ragam pemikiran yang diberikan karyawan maka dari banyaknya pandangan ini menjadikan lebih banyak inovasi yang akan diberikan kepada perusahaan.

3. Keberagaman latar belakang

Keberagaman latar belakang dapat menciptakan perbedaan sudut pandang dan cara berpikir untuk menghadapi sebuah permasalahan yang bisa terjadi kapan saja.

Strategi Pengelolaan Dalam Keberagaman

1. Identifikasi keragaman yang ada

Banyaknya usia dan angkatan kerja ini menjadi suatu hal yang dominan yang bisa didapatkan pada sebuah perusahaan. Hal ini dapat memberikan dan menciptakan sebuah permasalahan yang biasanya mencakup sikap senioritas, yang mana karyawan yang

masuk lebih dahulu dan bekerja lebih lama sering merasa tidak dihargai dan dihormati oleh para karyawan baru. Oleh karenanya terkadang senior berkelakuan tidak sesuai dengan aturan yang ditetapkan perusahaan sehingga hal ini mempengaruhi juniornya. Padahal seorang senior ini seharusnya memberikan contoh yang baik sehingga para junior akan lebih menghargainya dan menjadikan sebuah panutan dalam bekerja sehingga tercipta hubungan yang harmonis antara senior dan junior dan tidak ada kecanggungan diantara keduanya. Selain itu dapat menciptakan sebuah kerjasama yang positif. Dalam menyusun perusahaan perlu diadakan identifikasi keragaman usia, ras, dan agama yang disesuaikan terhadap pembagian pekerjaan agar strategi tersebut dapat beroperasi lebih efektif.

54

2. Fokus pada kesempatan yang adil dan perlakuan yang fair

Untuk mengelola keragaman yang sering ada pada sebuah perusahaan yaitu menyetarakan dan melakukan segala sesuatu dengan adil. Maksud dari kesetaraan disini terdapat beberapa faktor. Yang mana setiap individu perlu memiliki kesempatan yang sama dan adil dalam pekerjaannya. Diskriminasi yang sering muncul biasanya lebih pada standar penilaian yang berbeda-beda terhadap individu. Mengenai hal ini cara dalam mengantisipasinya adalah perusahaan perlu menciptakan sebuah kebijakan Alternatif untuk mengambil langkah positif dalam membedakan masalah ketidakadilan dan menetapkan tujuan

sehingga terjadi kesetaraan dalam lingkungan pekerjaan.

3. Sistem Perekrutan Equal Employment Opportunity

Berdasarkan sistem EEO, kesetaraan keragaman perekrutan tenaga kerja dalam hal ini dilihat berdasarkan seberapa baik perusahaan ini untuk memilih seorang karyawan. Aspek ini meliputi beberapa hal, diantaranya: Dalam menciptakan keputusan tidak boleh membedakan setiap golongan seperti kandidat wawancara, standar kelulusan, penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan; adanya pengesahan yang menyatakan bahwa semua faktor ini memang seharusnya dilaksanakan pada pembuatan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan spesifik. Berdasarkan sistem ini perusahaan memperbolehkan pemikiran dan aset individu karyawan ini untuk meningkatkan kinerja mereka agar bekerja lebih efektif dan efisien lagi yang bertujuan untuk mendorong strategi bisnis perusahaan.

4. Pelajari Karakteristik Masing Masing

Perlu adanya manajemen keragaman karyawan yang mana dalam terjadinya sebuah perbedaan karakteristik individu akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Hal ini disebabkan bahwa adanya keanekaragaman tersebut membawa pemikiran dan ide yang beragam pula sehingga untuk menyelesaikan adanya sebuah konflik dapat memiliki banyak pandangan dan berbagai Alternatif yang muncul. Dengan demikian, pemimpin perusahaan perlu untuk mempelajari dan memahami karakteristik dan ciri-ciri dari karyawan untuk menyesuaikan

dengan bidang kerjanya sehingga tercipta sebuah hubungan linear antara pekerjaan dan karyawan. Dengan karakteristik tersebut dapat pula inspirasi bagi perusahaan untuk menghadapi perubahan bisnis menuju masa depan.

5. Bangun Komunikasi Yang Baik

Sebuah komunikasi yang tercipta lancar dan baik pada lingkungan kerja dapat memberikan peranan yang penting dalam menciptakan kesuksesan dan keberhasilan pada perusahaan tersebut. Oleh karena itu, seorang pimpinan perlu untuk meningkatkan interaksi yang baik dalam menyampaikan sebuah informasi, tugas para karyawan, kewajiban yang harus dilakukan oleh karyawan, hasil kerja karyawan dan juga menegur sapa antara atasan dan bawahan sehingga lingkungan kerja itu juga hidup dan terdapat komunikasi yang positif.

4 BAB 7 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

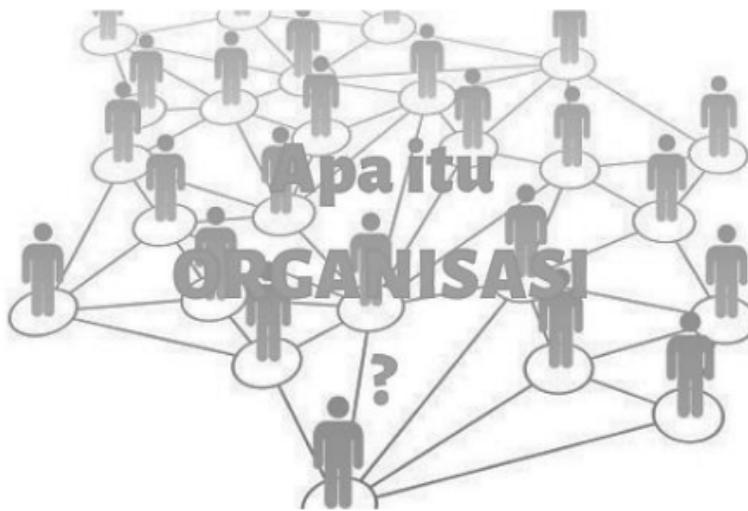


7.1 Pengertian Komunikasi Organisasi

51 A. Pengertian Komunikasi

Menurut **Jenis dan Kelly**, komunikasi adalah suatu proses yang dilakukan melalui seseorang atau komunikator yang menyampaikan stimulus dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang lainnya. Sedangkan menurut **Raymond Ross**, komunikasi adalah suatu proses menyortir, memilih dan mengirimkan simbol sedemikian rupa sehingga membantu pendengar membangkitkan makna atau respons dari pikirannya yang serupa dengan yang dimaksudkan oleh komunikator. Menurut **29** Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) **komunikasi adalah** pengiriman dan penerimaan pesan maupun berita dari dua orang atau lebih agar pesan yang diberitakan tersebut bisa dipahami oleh lawan bicara. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses mengirim, memilah serta menerima simbol atau pesan dari seseorang atau lebih agar pesan tersebut dapat sampai dan dipahami oleh pendengar maupun lawan bicara.

B. Pengertian Organisasi



Dalam artikel satu ini penulis akan membahas mengenai komunikasi organisasi, setelah menjabarkan pengertian komunikasi menurut para ahli perlu kita ketahui pula makna dan pengertian organisasi berikut ini. Menurut Stephen **Robbins**, organisasi merupakan kelompok atau kesatuan dalam kehidupan sosial yang dikoordinasikan serta dilakukan dengan sadar yang dibatasi oleh hal relatif yang dapat diidentifikasi. **Sondang Siagian** berpendapat bahwa organisasi merupakan bentuk perserikatan atau persekutuan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk melakukan kerjasama (mencapai suatu tujuan tertentu bersama) dalam sebuah ikatan yang formal. Sedangkan **Thompson** mengemukakan⁸⁴ pendapat bahwa organisasi merupakan paduan antara beberapa anggota khusus dan sifatnya sangat rasional serta impersonal, anggota khusus tersebut akan bekerjasama untuk

mencapai sebuah atau beberapa tujuan bersama yang sudah didiskusikan dan ditetapkan oleh bersama.

Dari ketiga ahli tersebut, dapat penulis simpulkan bahwa organisasi merupakan perkumpulan antara dua orang atau lebih dalam suatu kelompok khusus yang dibentuk untuk mencapai sebuah atau beberapa tujuan yang sudah ditetapkan bersama dengan cara bekerjasama.

8 Pengertian Komunikasi Organisasi

Menurut **Goldhaber (1986)** komunikasi organisasi adalah sebuah proses penciptaan serta saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang bergantung oleh satu sama lain untuk mengatasi lingkungan tidak pasti atau lingkungan yang berubah-ubah.

Ron Ludlow mengemukakan pendapat bahwa komunikasi organisasi adalah suatu program komunikasi pada kajian bidang Public Relations (PR) mengenai hubungan internal serta hubungan pemerintah dan hubungan investor dalam organisasi. Sedangkan, **Devito** berpendapat bahwa komunikasi organisasi merupakan sebuah usaha mengirim serta menerima pesan baik dalam kelompok formal maupun informal dalam suatu organisasi. Katz dan Kahn berpendapat pula bahwa komunikasi organisasi adalah sebuah pengiriman dan atau pertukaran informasi dalam suatu organisasi, sehingga dapat membentuk arus informasi. Adanya komunikasi organisasi dapat memunculkan jaringan informasi dalam organisasi tersebut. **Pace dan Faules** berpendapat pula bahwa komunikasi organisasi suatu perilaku yang terjadi dalam sebuah organisasi serta bagaimana orang-orang di dalamnya ikut terlibat dalam proses tersebut dan

melakukan transaksi berupa bertukar makna. Sementara itu **Frank Jefkins** mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai suatu bentuk komunikasi yang telah direncanakan oleh sebuah organisasi dengan public atau masyarakat luas di tempat organisasi tersebut berada untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut pandangan **Frank**, interaksi antar anggota organisasi atau anggota dengan pemimpin organisasi bukan merupakan komunikasi organisasi, melainkan interaksi antar organisasi tersebut dengan sasaran komunikasi yang bukan bagian dari organisasi tersebut.

Dari enam pendapat ahli mengenai definisi komunikasi organisasi, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan sebuah proses yang terjadi dalam suatu organisasi berupa penyampaian, penerimaan serta pertukaran informasi dan pesan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang sudah ditetapkan oleh bersama (anggota serta pemimpin organisasi). Proses penyampaian, penerimaan maupun bertukar informasi dan pesan dapat dilakukan secara formal maupun informal selama tujuan yang ditetapkan terwujud.

7.2 Fungsi Komunikasi Organisasi



Tindak komunikasi atau lembaga tersebut akan melibatkan empat fungsi, yaitu : fungsi informatif, fungsi regulatif, fungsi persuasif dan integratif. Dan berikut ini dibahas tentang fungsi komunikasi.

A. Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (information-processing systems). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, di samping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

B. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini. Pertama, atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Di samping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberi instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur

organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (position of authority) supaya perintahperintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. Namun demikian sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:

- 1) keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah,
- 2) kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi,
- 3) kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi,
- 4) tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.

Kedua, berkaitan dengan pesan atau message. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

C. Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan wring memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

D. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut,

yaitu saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (newsletter, buletin) dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olah raga ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

7.3 Pendekatan Komunikasi Organisasi



Pendekatan-pendekatan apa saja yang ada dalam Komunikasi Organisasi?

A. Pendekatan struktur dan fungsi organisasi

Teori pertama yang memiliki keterkaitan dengan pendekatan ini adalah teori birokrasi yang diperkenalkan oleh Max Weber, seorang teoritis terkenal sepanjang zaman. Ia mendefinisikan organisasi sebagai sistem dari suatu aktivitas tertentu yang bertujuan dan bereksperimen

Inti dari teori Weber mengenai birokrasi adalah konsep mengenai kekuasaan, wewenang dan legitimasi. Menurut Weber, kekuasaan adalah kemampuan seseorang dalam setiap hubungan sosial guna mempengaruhi orang

lain. Ia juga mengemukakan adanya tiga jenis kewenangan (otoritas), yaitu otoritas tradisional, otoritas birokratik (rasional-legal) dan otoritas karismatik.

1. Kewenangan tradisional terjadi ketika perintah atasan dirasakan sebagai sesuatu yang sudah pantas atau sudah benar menurut ukuran tradisi.
2. Kewenangan birokratik merupakan bentuk yang paling relevan dalam birokrasi, karena kekuasaan diperoleh dari aturan-aturan birokrasi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasi.
3. Kewenangan karismatik merupakan kekuasaan yang diperoleh karena karisma dari kepribadian seseorang.

Selain itu, Weber juga mengemukakan pandangannya mengenai enam prinsip birokrasi yang terdiri dari:

- 1) birokrasi didasarkan pada aturan-aturan yang memungkinkan diselesaikannya masalah ramah tamah;
- 2) birokrasi mengenai pembagian secara sistematis terhadap tenaga kerja. Setiap tenaga kerja memiliki hak dan kekuasaan yang terdefiniskan secara jelas;
- 3) esensi dari birokrasi adalah adanya penjenjangan;
- 4) pimpinan diangkat berdasarkan kemampuan dan pendidikan mereka;
- 5) birokrasi harus memiliki kebebasan untuk mengalokasikan sumber-sumber yang ada dalam lingkup pengaruhnya; dan
- 6) birokrasi mensyaratkan pengelolaan arsip yang rapi.

Teori lain yang berhubungan dengan pendekatan struktur dan fungsi organisasi adalah Teori Sistem. Salah satu teoritisinya adalah Chester Barnard yang merupakan

Presiders dari Bell Telephone Company di New Jersey, Amerika Serikat. Barnard mengungkapkan sebuah tesis, bahwa organisasi hanya dapat berlangsung melalui kerja sama antar manusia, dan bahwa kerja sama adalah sarana di mana kemampuan individu dipadukan guna mencapai tujuan bersama atau tujuan yang lebih tinggi.

Selain itu, kita juga dapat menyimak karya Daniel Katz dan Robert Kahn yang mengatakan bahwa sebagai suatu sistem sosial, organisasi memiliki keunikan di dalam kebutuhannya guna memelihara berbagai masukan untuk menjaga agar perilaku manusia di dalam organisasi tersebut tetap dalam keadaan terkendali. Dengan perkataan lain, sistem memiliki tujuan-tujuan bersama yang mengharuskannya menomor-duakan kebutuhan individu-individu.

B. Pendekatan hubungan manusiawi

Dalam banyak hal, pendekatan struktural dan fungsional mengenai organisasi hanya menekankan pada produktivitas dan penyelesaian tugas, sedangkan faktor manusia dipandang sebagai variabel dalam suatu pengertian yang lebih luas. Menurut Chris Agyris, praktik organisasi yang demikian dipandang tidak manusiawi, karena penyelesaian suatu pekerjaan telah mengalahkan perkembangan individu dan keadaan ini berlangsung secara berulang-ulang. Atau dalam bahasa Agyris, ketika kompetensi teknis tinggi, maka kompetensi antarpribadi dikurangi.

Oleh karena itu, munculnya pendekatan human relations ini merupakan kritik terhadap perspektif struktural fungsional. Ada beberapa anggapan dasar dari pendekatan human relations, yaitu:

1. produktivitas ditentukan oleh norma sosial, bukan faktor psikologis;
2. seluruh imbalan yang bersifat non-ekonomis, sangat penting dalam memotivasi para karyawan;
3. karyawan biasanya memberikan reaksi terhadap suatu persoalan, lebih sebagai anggota kelompok daripada individu; kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dan mencakup aspek-aspek formal dan informal;
4. penganut aliran human relations menganggap komunikasi sebagai fasilitator penting dalam proses pembuatan keputusan.

Teori mengenai human relations lebih terperinci, dikemukakan oleh Rensis Likert dan dikenal dengan Lima Empat Sistem Likert, yaitu sistem exploitative authoritative; sistem benevolent-authoritative; sistem consultative dan sistem participative management. Exploitative authoritative.

1. pimpinan menggunakan kekuasaan dengan Lengan besi. Keputusan yang dibuat oleh pimpinan tidak memanfaatkan atau memperhatikan umpan balik dari para bawahannya.
2. Berwibawa dan baik hati, hampir sama dengan sistem yang pertama. Perbedaannya, pada sistem yang kedua, pimpinan cukup memiliki kepekaan terhadap kebutuhan para karyawan.
3. Consultative, pimpinan masih memegang kendali, namun mereka juga mencari masukan-masukan dari bawah.
4. Participative management, memberi kesempatan kepada para karyawan untuk berpartisipasi penuh

dalam proses pengambilan keputusan. Sistem ini mengarahkan para bawahan untuk meningkatkan rasa tanggung jawab dan motivasi bekerja yang lebih baik.

Pendekatan komunikasi sebagai suatu proses pengorganisasian

Salah satu gagasan paling penting dalam referensi tentang komunikasi organisasi adalah, bahwa komunikasi bukan semata-mata sesuatu yang dilakukan oleh para anggota organisasi, bukan pula merupakan alat untuk menyelesaikan suatu persoalan. Namun, komunikasi itu sendiri lebih dipandang sebagai suatu proses pengorganisasian.

78

Dalam bahasan ini, kita akan menyimak dua teori yang dikemukakan oleh Carl Weick dan Marshall Scott Poole mengenai Teori Pengorganisasian, Beserta Teori Strukturasi dalam Organisasi yang merupakan hasil pemikiran Robert D. McPhee. Teori pengorganisasian memandang organisasi bukan sebagai struktur atau kesatuan, tetapi suatu aktivitas. Oleh karena itu, lebih sesuai untuk disebut sebagai 'pengorganisasian' dari organisasi, sebab organisasi adalah sesuatu yang akan dicapai oleh sekelompok orang melalui proses yang terus-menerus dilaksanakan. Jadi ketika sekelompok orang melakukan apa yang mereka lakukan, dalam arti aktivitas mereka menciptakan organisasi, maka pengorganisasian dilakukan secara otomatis.

22

Esensi dari setiap organisasi adalah bahwa orang bertindak atau beraksi dalam suatu Cara tertentu, sehingga perilaku mereka saling terkait. Dalam deskripsi

yang konkret, perilaku seseorang bergantung pada perilaku orang lain. Ukuran dasar dari perilaku yang saling terkait tersebut adalah, bahwa komunikasi inernain⁶an peran di antara orang-orang dalam organisasi. Jadi aktivitas pengorganisasian terdiri dari interaksi ganda', yaitu suatu tindakan yang diikuti oleh suatu respons dan kemudian tindakan penyesuaian oleh orang pertama.

Contoh: seorang pimpinan meminta sekretarisnya untuk melakukan sesuatu (aksi). Karena belum paham, sekretaris meminta penjelasan kepada pimpinannya (interaksi), dan pimpinan tersebut menjelaskan kembali perintahnya tersebut (interaksi ganda). Weick sangat meyakini bahwa seluruh aktivitas pengorganisasian adalah interaksi ganda, karena dari aktivitas seperti yang dicontohkan di atas, suatu⁶ organisasi dibangun. Teori Strukturasi dalam Organisasi Pemikiran strukturasi dalam organisasi yang dikemukakan Poole dan McPhee, dijelaskan bahwa struktur organisasi diciptakan ketika sekelompok orang saling berkomunikasi melalui saluran tertentu.

Komunikasi tersebut terjadi dalam tiga tempat atau pusat-pusat dari strukturasi, yaitu konsepsi, implementasi dan penerimaan (*reception*).⁶

Pertama adalah tempat dari '**konsepsi**' yang meliputi seluruh bagian dari kehidupan organisasi di many orang-orang membuat berbagai keputusan dan pilihan. Contoh: ketika sebuah panitia yang dibentuk oleh pimpinan universitas memutuskan untuk mendirikan sebuah jurusan baru di lingkungan universitas tersebut, maka alur komunikasi selanjutnya dalam fakultas tersebut

akan 'distrukturkan' oleh keputusan yang telah dibuat tersebut.

Tempat yang kedua dari strukturasi organisasi adalah '**implementasi**', yaitu kodifikasi formal dan pemberitahuan mengenai berbagai keputusan dan pilihan. Contoh: sekali keputusan telah diambil untuk mendirikan jurusan baru, maka pimpinan universitas akan mengeluarkan memorandum resmi kepada fakultas yang memberitahukan adanya perubahan. Pemberitahuan resmi itu sendiri akan berguna untuk mempertegas struktur organisasi tersebut di masa mendatang.

Strukturasi yang ketiga terjadi di tempat **penerimaan (reception)**, yaitu ketika para anggota kelompok bertindak dengan menyesuaikan diri kepada keputusan-keputusan organisasi. Dalam uraian yang lebih konkret, setelah diambil keputusan untuk mendirikan jurusan baru, maka akan diangkat seorang ketua jurusan dan karenanya alur komunikasi dalam fakultas akan mengalami perubahan.

Meskipun setiap orang dalam suatu organisasi dapat berpartisipasi pada setiap atau keseluruhan dari ketiga tempat tersebut, namun strukturasi cenderung untuk dikhususkan. Artinya, manajemen tingkat tinggi biasanya terlibat dalam komunikasi konseptual, personal staf melaksanakan pekerjaan implementasi dan karyawan pada umumnya berpartisipasi dalam penerimaan atau reception.

C. Pendekatan organisasi sebagai kultur

Ketiga pendekatan yang telah diuraikan di atas, memandang organisasi sebagai struktur togas, dalam arti bahwa organisasi selalu berkaitan dengan upaya

pencapaian tujuan. Pada bahasan terakhir kita akan melihat suatu pandangan yang agak berbeda, yaitu organisasi sebagai kultur, dalam arti bahwa organisasi juga merupakan pandangan hidup (way of life) bagi para anggotanya.

Secara khusus kita akan mempelajari teori kultur organisasi sebagai suatu penampilan (performance) sebagaimana dikemukakan oleh Michael Pacanowsky dan Nick O'Donnell-Trujillo. Menurut Pacanowsky dan Trujillo, ada lima bentuk penampilan organisasi, yaitu ritual, hasrat (passion), sosialitas, politik organisasi dan enkulturasi.

Ritual merupakan suatu penampilan yang diulang-ulang secara teratur, suatu aktivitas yang dianggap oleh suatu kelompok sebagai sesuatu yang sudah biasa dan rutin. Ritual merupakan bentuk penampilan yang penting, karena secara tetap akan memperbarui pemahaman kita mengenai pengalaman bersama dan memberikan legitimasi terhadap sesuatu yang kita pikirkan, rasakan dan kita lakukan. Bentuk penampilan lainnya adalah 'sosialitas'.

Bentuk penampilan ini akan memperkuat suatu pengertian bersama mengenai kebenaran ataupun norma-norma dan penggunaan aturan-aturan dalam organisasi, seperti tata susila dan sopan santun. Aspek lain dari sosialitas ini adalah privacy, yaitu penampilan sosialitas yang dikomunikasikan dengan penuh perasaan dan bersifat sangat pribadi. Pengakuan, memberi nasihat dan penyampaian kritik merupakan wujud dari privacy tersebut. Politik organisasi merupakan bentuk penampilan lainnya. Bentuk penampilan tersebut menciptakan dan memperkuat minas terhadap kekuasaan dan pengaruh,

seperti memperlihatkan kekuatan diri, kekuatan untuk mengadakan proses tawar-menawar (bargaining power) dan sel¹⁰ lainnya.

Enkulturasasi atau proses mengajarkan budaya kepada Para anggota organisasi. Contoh bentuk penampilan ini adalah learning the ropes yang terdiri dari urutan penampilan ketika orang mengajarkan kepada orang lain tentang bagaimana mengerjakan sesuatu, Meskipun hal tersebut dapat dilakukan melalui instruksi secara langsung, namun sering kali jenis belajar semacam ini terjadi ketika orang berbicara mengenai sesuatu yang terjadi, dalam upaya untuk membantu orang lain belajar mengartikan suatu kejadian tertentu.

68

7.4 Elemen Komunikasi Organisasi



R. Wayne Pace & Don F Faules³² dalam buku Komunikasi Organisasi menjabarkan bahwa komunikasi organisasi adalah “perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi. Sedangkan³⁷ komunikasi organisasi dalam perspektif objektif. Lebih jelasnya, komunikasi organisasi

adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi.

Menurut Redding dan Sanborn yang dikutip oleh Arni Muhammad dalam buku Komunikasi Organisasi, menurut mereka “komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi downward, komunikasi upward, dan lain-lain.

Hampir sama dengan Redding dan Sanborn, Joseph Devito yang dikutip oleh Soleh Soemirat dkk, dalam buku komunikasi organisasi organisasional menyatakan bahwa “komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan baik dalam organisasi di dalam kelompok formal maupun informal organisasi.

Dari ketiga pengertian di atas, penulis menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu proses komunikasi yang kompleks dalam sebuah kelompok atau organisasi, komunikasi tersebut dapat menghasilkan pengertian yang sama sehingga dapat mewujudkan tujuan dari organisasi tersebut.

Komunikasi tidak selamanya berjalan dengan lancar seperti yang diharapkan. Apabila seseorang mengirimkan pesan, pesan itu tidak memiliki makna. Makna tersebut ada dalam benak pengirim dan penerima pesan. Untuk dapat saling memahami, pengirim dan penerima pesan harus memiliki pengertian yang sama mengenai kata, gerakan badan, nada suara dan simbol-simbol lain.

Elemen elemen komunikasi dalam organisasi

1. Penyaringan

Hambatan yang pertama dalam komunikasi adalah penyaringan. Penyaringan merupakan suatu proses komunikasi dimana tidak semua informasi disampaikan. Hanya informasi yang dirasa perlu dan menguntungkan saja yang disampaikan. Tetapi sekiranya informasi itu akan mendatangkan kerugian maka informasi tersebut tidak seutuhnya atau bahkan tidak sama sekali disampaikan. ²⁷

Sebab utama dari penyaringan adalah karena adanya jumlah level dalam struktur organisasi. Semakin tinggi jabatan dalam organisasi, semakin banyak terjadinya peluang penyaringan. Faktor-faktor seperti ketakutan menyampaikan kabar buruk dan keinginan untuk menyenangkan atasan sering menyebabkan seseorang untuk memberi informasi mengenai apa yang mereka pikir ingin didengarkan oleh atasan mereka. Kondisi seperti ini mendistorsi komunikasi ke atas.

2. Persepsi Selektif ⁴⁴

Biasanya penerima dalam proses komunikasi secara selektif menerima dan mendengar berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan karakteristik personal lainnya. Para penerima juga menjelaskan minat dan harapan mereka ke dalam proses komunikasi. Dengan adanya ⁹⁷ persepsi selektif ini memungkinkan bagi kita untuk tidak melihat realitas tetapi menafsirkan apa yang kita lihat dan menyebutnya sebagai realitas.

3. Kelebihan Informasi

Dalam proses komunikasi adakalanya seseorang menambah atau mengurangi informasi yang di dapat dan disampaikannya. Hal ini dikarenakan kapasitas seseorang untuk mengolah data terbatas. Sehingga ketika informasi yang diterima oleh seseorang melebihi kapasitasnya yang dapat merepilih dan gunakan maka orang akan cenderung menyeleksi, mengabaikan, melewati, atau melupakan informasi tersebut atau menghentikan pengolahan sampai situasi berlebih itu lewat. Tidak peduli apakah akibatnya kehilangan informasi ataupun komunikasi yang efektif.

4. Emosi

Emosi dapat mempengaruhi komunikasi. Misalnya pesan yang diterima seseorang ketika ia sedang marah atau kesal dibandingkan dengan 27 ketika ia sedang senang atau ceria akan berbeda tingkat ke-efektifan komunikasinya.

5. Bahasa

Dalam bahasa yang kita gunakan sehari-hari, kerap kali ada kata yang bisa mengandung banyak makna ketika diucapkan. Usia, pendidikan, dan latar belakang budaya merupakan tiga dari variable-variabel yang begitu mempengaruhi bahasa yang digunakan seseorang dan definisi yang diberikan ke kata-kata itu.

Dalam sebuah organisasi biasanya terdiri dari anggota yang berbedabeda, baik latar belakang pendidikan, budaya, dan usianya. Kemudian mereka juga dibagi-bagi kedalam beberapa hierarki organisasi sesuai

Komunikasi merupakan hal yang sangat vital dalam operasional sebuah organisasi. Semakin banyaknya person dalam sebuah organisasi membuat komunikasi semakin beragam. Begitu pula dengan semakin banyaknya informasi yang berputar maka semakin kompleks komunikasi tersebut. Keragaman dan kompleksitas ini akan menjadi sebuah tantangan bagi organisasi untuk membuat komunikasi tetap sejalan guna mencapai tujuan perusahaan. Kesalahan komunikasi dalam penyampaian informasi bisa berakibat fatal apalagi jika berhubungan langsung dengan pekerjaan yang mengakibatkan tujuan dari organisasi tidak tercapai. Tugas anda sebagai pimpinan adalah mengetahui jenis penyampaian komunikasi kepada anak buah maupun ke kolega Anda. Berikut adalah 4 jenis arah komunikasi yang dapat membantu Anda dalam menyampaikan informasi:

1. Komunikasi Ke Bawah

Komunikasi ke bawah (*downward communication*) adalah penyampaian informasi dari atasan ke bawahan sesuai dengan struktural di organisasi. Hal ini dilakukan untuk menyampaikan instruksi, memberikan instruksi serta mengontrol karyawan.



2. Komunikasi Ke Atas

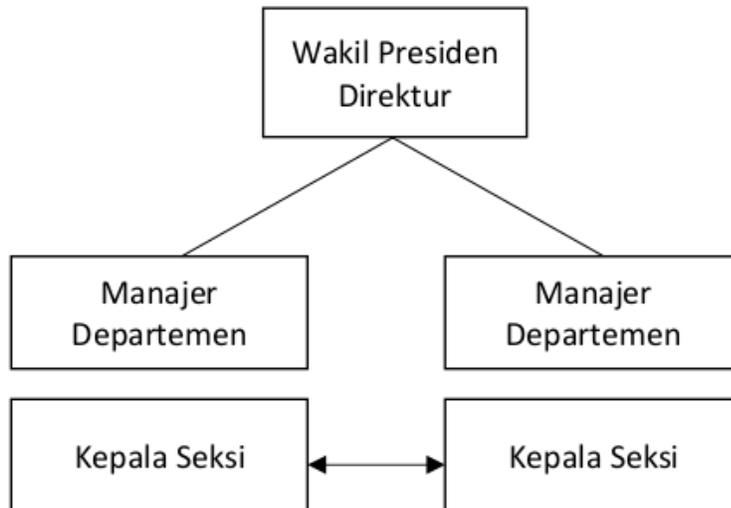
Komunikasi ke atas (*upward communication*) adalah penyampaian informasi dari bawahan ke atasan. Komunikasi ini ada karena karyawan yang ingin memberikan usulan, ide, keluhan, pengaduan. Dengan tujuan melengkapi informasi, meningkatkan kesadaran, melaporkan prestasi/ kinerja. Adanya komunikasi ini para atasan tidak perlu terjun langsung untuk mencari informasi.



14

3. Komunikasi Horizontal

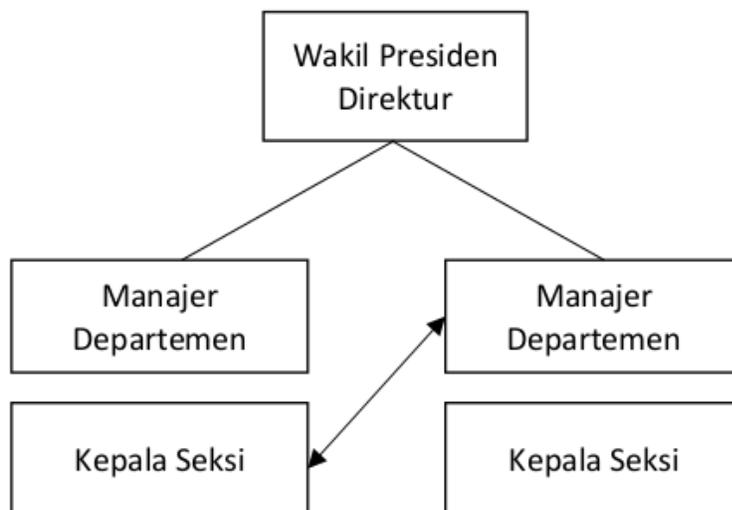
Komunikasi horizontal (horizontal communication) adalah komunikasi yang melibatkan antar individu atau kelompok pada level yang sama. Konteks dari komunikasi ini bersifat koordinasi, berbagi informasi, penyelesaian masalah dan konflik. Contoh arah komunikasi ini seperti diskusi antar staff akuntan, diskusi antar manajer, diskusi direktur.



14

4. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal (diagonal communication) adalah komunikasi yang dilakukan antar individu atau kelompok pada bagian berbeda dan tingkatan yang berbeda pula. Komunikasi ini lebih banyak diterapkan pada organisasi dengan skala yang lebih besar dengan ketergantungan pada departemen lain.



14

Komunikasi bisnis yang diarahkan pada peningkatan citra perusahaan dan penjualan dikategorikan sebagai pemasaran dan mediana bisa memanfaatkan mulai public speaking, brosur/leafet, pameran, billboard, dll.

7.6 Bentuk Komunikasi Organisasi



Bentuk komunikasi organisasi efektif ada 6 bagian komunikasi yang baik dan efektif akan membantu organisasi mencapai tujuannya lebih cepat, serta menghindarkan pelakunya dari salah paham. Ini mungkin memerlukan latihan dan trial&error, tetapi sangat patut untuk dicoba. Berikut enam langkah untuk membangun komunikasi efektif:

1. Berkomunikasi Secara Teratur & Konsisten

Apa pun tingkat komunikasi yang Anda lakukan juga, pastikan dilakukan dengan konsisten. Interval yang konsisten, media yang konsisten, pesan yang konsisten, dll. Ketika komunikasi bersifat tidak menentu atau mengirimkan sinyal / ekspektasi yang beragam kepada karyawan, hal itu lebih merugikan daripada menguntungkan.

2. Pertahankan sesuai visi misi

Menetapkan suara yang tepat itu rumit, baik Anda bekerja di organisasi besar atau rintisan kecil. Tetapi melakukannya dengan benar penting untuk membangun rasa kontinuitas dan kepercayaan di dalam organisasi. Anda harus mengatur nada dan memastikan semua pesan sejalan dengan visi dan budaya organisasi. Ini mungkin memerlukan pembinaan dan sesi pelatihan reguler untuk memastikan keterampilan komunikasi lisan dan tertulis para manajer sesuai dengan yang diinginkan.

3. Kenali Siapa Audiens Anda

Meskipun penting untuk selalu memberi tahu semua orang, itu tidak berarti bahwa setiap orang perlu mengetahui segalanya dalam satu waktu. Anda harus menyajikan informasi kepada audiens yang tepat pada

waktu yang tepat. Misalnya, organisasi Anda menyadari waktunya untuk memotong biaya. Jika staf Anda mendengar informasi ini tanpa konteks, mereka cenderung berasumsi yang tidak baik dan menimbulkan konflik awal. Mempertimbangkan seperti apa audiens Anda sebelum berkomunikasi akan memperhalus jalannya pertukaran informasi.

4. Pertimbangkan Ukuran, Lokasi, & Demografis Audiens

Sama seperti poin di atas, saat memilih audiens Anda, Anda juga perlu memikirkan tentang siapa mereka, di mana mereka berada, dan bagaimana mereka ingin menerima informasi tersebut. Bahkan perbedaan budaya harus menjadi bagian pertimbangan Anda.

5. Pilih Metode yang Tepat

Pilihan komunikasi telah berkembang pesat selama 20 tahun terakhir. Organisasi perlu mempertimbangkan metode mana yang paling tepat dan kemudian memastikan strategi ini diikuti secara konsisten di seluruh organisasi. Anda memiliki beberapa pilihan metode seperti pertemuan langsung, email, telepon, aplikasi chat, atau pertemuan virtual.

6. Buat Menjadi Dua Arah

Menunjukkan bahwa Anda mendengarkan dan bertindak sesuai feedback lawan bicara membuat mereka merasa dihargai. Pastikan komunikasi dapat mengalir dengan bebas antara semua karyawan dan pemangku kepentingan. Dan jangan takut dengan umpan balik. Umpan balik dapat memberi manajer wawasan penting tentang bisnis dan kesehatan tim mereka. Untuk

mendorong masukan yang jujur, tunjukkan kepada karyawan bahwa mereka dapat menyuarakan pendapat mereka tanpa dampak negative melalui media yang mereka rasa nyaman bagi mereka, baik melalui tatap muka, melalui telepon, atau melalui aplikasi chat. Komunikasi dua arah akan mempermudah setiap orang untuk berkomunikasi dengan cara yang paling sesuai untuk mereka.

BAB 8 TIM DALAM ORGANISASI



8.1 Tim

Tim adalah Kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi dari pada jumlah masukan individual. Atau bisa di artikan tim merupakan sekelompok orang yang mengerjakan pekerjaan secara kelompok atau tim. Tim juga dapat diartikan suatu kumpulan dari beberapa orang yang membentuk suatu kelompok. Dalam tim setiap orang mempunyai tugas berbeda tetapi saling berkaitan satu sama lain. Istilah lain dari Tim dapat didefinisikan sebagai kelompok kerja namun tim ini tidak hanya membicarakan tentang pekerjaan namun tim ini membicarakan berbagai macam kelompok jadi tidak hanya masalah pekerjaan saja. Tim juga dapat didefinisikan kelompok kerja yang terbentuk dari individu-individu yang melihat diri mereka dan dilihat oleh orang lain dalam satu kesatuan.

8.2 Tim Kerja

Tim kerja adalah sebagaimana sekelompok orang bersatu membentuk suatu tim tetapi tim ini akan membicarakan tentang pekerjaan atau berkolaborasi dalam pekerjaan antara satu dengan lainnya. Tim kerja adalah sekelompok orang yang membuat upaya-upaya agar menghasilkan kinerja yang lebih besar. Tim kerja pada dasarnya dapat diklasifikasikan berdasarkan beberapa sasaran atau tipe-tipe yaitu:

- a. Tim pemecah masalah Dalam memecahkan persoalan tim, anggota tim pemecah masalah ini akan memberi berbagai ide atau saran. Setiap anggota saling berbagi gagasan dan menawarkan saran seputar proses dan metode kerja, seperti apa yang perlu dilakukan agar produktivitas dapat ditingkatkan.
- b. Tim pengelola diri Tim ini terdiri atas pekerja-pekerja dari tingkat hirarki yang serupa tetapi beda wilayah pekerjaannya. Mereka bergabung bersama guna menyelesaikan suatu pekerjaan.
- c. Tim fungsional silang Tim ini beranggotakan kelompok karyawan dari tingkat pimpinan yang kira-kira sama, tetapi dari bidang kerja yang berlainan, yang berkumpul untuk menyelesaikan suatu tugas, satuan tugas yang serupa dengan komite. Dalam tim kerja ini dapat disimpulkan kalau tim kerja merupakan sekelompok orang yang bersatu dengan membicarakan soal bisnis atau masalah pekerjaan yang sudah mempunyai tugas masing-masing namun saling berkaitan. Pada tim kerja ini biasanya berjumlah 11 atau lebih yang akan dipimpin oleh penanggung jawab dan anggota.

8.3 Aspek-Aspek Kualitas Teamwork

Adapun aspek teamwork atau kerja sama tim dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu aspek yang berkaitan dengan tugas (Komunikasi, Koordinasi, dan Keseimbangan terhadap kontribusi anggota) dan aspek interaksi social (Dukungan, Usaha, Kohesifitas Tim). Adapun penjelasan dari aspek-aspek teamwork tersebut adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses pengiriman atau penerimaan pesan atau symbol kepada orang lain, dimana pesan atau symbol tersebut dapat dimengerti dan diterima orang lain dapat dimengerti dan dipahami. Komunikasi merupakan salah satu hal terpenting yang harus ada dalam kehidupan seseorang dimana kemampuan orang tersebut dalam memahami dan membuat proses komunikasi secara efektif antara satu sama lain. Komunikasi dalam teamwork yaitu proses penyampaian dan penerimaan informasi dalam tim yang dilakukan untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi dalam organisasi memungkinkan terjadinya pertukaran informasi di antara anggota tim. Kualitas komunikasi di antara anggota tim dapat dilihat dari frekuensi, formalisasi, struktur dan keterbukaan dari pertukaran informasi.

Frekuensi mengacu kepada seberapa intensif anggota tim dalam berkomunikasi, formalisasi berkaitan dengan seberapa spontan anggota tim dalam menyampaikan pendapatnya, struktur berkaitan dengan cara komunikasi di antara para anggota (langsung atau terdapat mediator) dan keterbukaan dari pertukaran informasi berkaitan dengan seberapa banyak pihak-pihak

yang dapat mengakses informasi. Manfaat dari terjalannya komunikasi dalam organisasi yaitu dapat mengetahui posisi kita dalam organisasi, mempererat hubungan silaturahmi antar anggota yang menyebabkan timbulnya keinginan untuk terus merawat organisasi tersebut sehingga bisa bertahan lama, komunikasi yang baik akan mempermudah tercapainya tujuan organisasi, dapat membuat seseorang menyesuaikan diri dengan baik di lingkungan organisasi, membuat kita sadar akan tugas pemimpin atau anggota dalam organisasi.

2. Koordinasi

Koordinasi organisasi merupakan proses pengintegrasian tugas-tugas kepada anggota secara terpisah yang dibagi menjadi divisi-divisi agar lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi. G. R. Terry menyatakan dalam bukunya yang berjudul *Principle of Management* yang dikutip Handayani (2005:55) koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron atau teratr untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan. Menurut Hasibuan (2006:86) koordinasi dalam organisasi bersifat dinamis, seorang manajer melakukan pandangan menyeluruh dalam rangka mencapai tujuan yang dituju., koordinasi meninjau atau pekerjaan secara menyeluruh. Tipe organisasi dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Koordinasi Vertikal (*Vertical Coordination*) Atasan langsung meninjau pekerjaan bawahannya dengan kegiatan penyatuan dan pemberian pengarahan terhadap kegiatan yang menjadi tanggung

jawabnya. Koordinasi ini mudah dilakukan karena atasan dapat memberikan hukuman kepada pelanggar atau anggota yang sulit diatur.

b. Koordinasi Horizontal (*Horizontal Coordination*)

Koordinasi dalam tingkat organisasi yang setingkat. Koordinasi ini dibagi menjadi dua bagian yaitu Interdisciplinary dan Interrelated. Interdisciplinary adalah suatu Tindakan yang bertujuan untuk meningkatkan kedisiplinan antar devisi satu dengan yang lain yang sama tugasnya. Sedangkan Interrelated koordinasi antar badan (instansi) beserta unit unit yang memiliki fungsi berbeda, tetapi saling berhubungan. Koordinasi ini sulit dilakukan karena kedudukannya setingkat sehingga tidak ada wewenang untuk memberi sanksi bagi mereka yang sulit diatur.

Tujuan organisasi menurut Handoko (2003:197)

itu:

- a. Menghindari perasaan terlepas satu sama lain, antara satuan satuan organisasi atau antara pejabat yang ada dalam organisasi
- b. Menghindari kemungkinan timbulnya pertentangan antara bagian dalam organisasi
- c. Menghindari kemungkinan timbulnya pertentangan antara bagian dalam organisasi
- d. Menghindari terjadinya kekosongan pekerjaan terhadap suatu aktifitas dalam organisasi
- e. saling membantu.

Tujuan organisasi menurut Hasibuan (2006:86) berpendapat bahwa koordinasi penting dalam suatu organisasi yakni:

- a. Mencegah kekacauan, cekcok, dan kekembaran atau kekosongan pekerjaan 17
- b. Pekerjaan menjadi selaras dan erarah untuk mencapai tujuan perusahaan
- c. Sarana dan prasarana dimanfaatkan untuk mencapai tujuan
- d. Semua unsur manajemen dan pekerjaan masing masing Individu pegawai harus membantu tercapainya tujuan organisasi
- e. Semua tugas, kgiatan, dan pekerjaan terinergrasi dengan baik tepat sasaran yang diinginkan. 15

Fungsi Koordinasi dalam organisasi menurut Handayaniingrat (1989:119-121) yaitu: 17

- a. Fungsi organik dari pimpinan, menjadi fungsi manajemen disamping adanya fungsi perencanaan, penyusunan pegawai, pembinaan kerja, motivasi dan pengawasan.
- b. Mekanisme prosedur kerja dalam organisasi terjamin, menjadi lancer dalam mencapai tujuan dalam organisasi. Selain itu koordinasi juga dapat meminimalisir perselisihan.
- c. Sebagai usaha untuk meningkatkan koordinasi organsasi, kegiatan koordinasi dalam organisasi menjadi terpadu dan serasi menjadi kesatuan guna melaksanakan tugas yang dijalankan untuk mencapai tujuan.
- d. Sebagai faktor dominan dalam kelangsungan hidup suatu organisasi pada tingkat tertentu dan ditentukan oleh kulitas usaha koordinasi yang dijalankan. Melakukan peningktan organisasi secara terus menerus tergantung sikap, tindakan, dan langkah dari

pemegang fungsi organik dari pimpinan, tidak hanya masalah teknis semata.

- e. Melahirkan jaringan kerja dan komunikasi Jaringan hubungan kerja tersebut berbentuk saluran hubungan kerja yang membutuhkan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam organisasi. Hubungan kerja ini perlu dipelihara agar terhindar dari berbagai rintangan yang akan membawa organisasi ke situasi yang tidak berfungsi sehingga tidak berjalan secara efektif dan efisien.
- f. Sebagai usaha untuk menyeleraskan Tindakan, Langkah dan sikap yang terpadu dari para pejabat pengambil keputusan dan para pelaksana. Dalam organisasi yang besar dan kompleks, pertumbuhan organisasi akan menyebabkan penambahan bebas kerja, penambahan fungsi fungsi yang harus dilaksanakan dan penambahan jabatan yang perlu dikoordinasikan
- g. Untuk penataan spesialisasi dalam berbagai keanekaragaman tugas. Karena timbulnya spesialisasi yang semakin tajam merupakan konsekuensi logis dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

3. Keseimbangan Kontribusi Anggota Keseimbangan

Kontribusi Anggota adalah semua anggota tim dapat memberikan kontribusi terhadap tugas yang berkaitan dengan pengetahuan dan pengalaman terhadap tim. Selain itu terdapat juga penghargaan terhadap pengetahuan dan pengalaman spesifik dari masing-masing anggota tim. Keseimbangan kontribusi anggota membawa pengalaman anggota tim pada potensi penuh mereka. Dominasi dalam diskusi atau proses pengambilan

keputusan harus dibatasi untuk memungkinkan semua anggota tim untuk memiliki kontribusi yang seimbang dan berbagi pandangan dan ide mereka. Penting untuk menciptakan suasana di mana semua anggota merasa bebas untuk membawa keahlian yang relevan dengan tugas mereka ke diskusi dan proses pengambilan keputusan. Beberapa anggota organisasi biasanya mulai malas atau kurang tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.

Biasanya hal ini dipengaruhi oleh faktor ketidakpuasan, mereka merasa bahwa pimpinannya terlalu meminta untuk bekerja keras untuk menambah produktifitas kerjanya sehingga merasa diperlakukan tidak adil oleh pimpinannya. Bukan hanya anggota pemimpin biasanya juga suka membicarakan kinerja anggotanya, mereka akan senang jika anggota yang dipimpinya kerja kers, rajin, dan bertanggung jawab dan merasa tidak sennag dengan anggota yang malas, suka menunda nunda pekerjaan apalagi jika tidak tepat waktu meyelesaikan tugas yang diberikan.

Pemimpin biasanya beranggapan bahwa tercapainya tujuan dan visi organisasi lebih penting daripada kesejahteraan anggota. Pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang dapat mengsejahterakan anggotanya dan dapat mencapai visi dan misi organisasi. Kesejahteraan sanagt penting karena berkaitan dengan orang orang yang ada dalam tim, mul⁸⁰ dari level tertinggi hingga level terendah, sebagai contoh peralatan kerja yang digunakan, fasilitas kerja untuk memperlancar pekerjaan, sampai pada tingkat kebahagiaan anggota tim. Pemimpin harus merencanakan untuk dapat mencapai tingkat

kesejahteraan tersebut. Di samping itu pencapaian visi dan misi sebuah tim kerja juga sangat penting bagi pemimpin. Hal itu terjadi karena pemilik tidak mungkin perusahaan atau organisasinya bangkrut. Dalam kondisi ini pemimpin diuji kecanggihannya dalam memimpin. Pencapaian visi dan misi bisa tercapai dengan kerjasama antara pimpinan dan bawahan. Untuk bisa menggerakkan bawahan dibutuhkan dorongan yang dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya, disitu suatu team kerja harus bisa menjamin bahwa setiap orang yang ada dalam tim tersebut terpenuhi kebutuhannya dengan baik.

4. Dukungan ³

Dukungan merupakan komponen yang penting dalam kualitas teamwork. Kolaborasi anggota tim dan bekerja sama lebih diutamakan daripada kompetisi dalam sebuah teamwork yang berkualitas. Perilaku kooperatif membantu anggota kelompok mengenali bagaimana mencapai tujuan dan memahami bahwa mereka bekerja untuk kepentingan bersama. Orang percaya bahwa mereka bisa sukses bersama. Akibatnya, mereka berbagi informasi yang akurat, mengidentifikasi masalah secara terbuka, mendiskusikan pandangan yang berlawanan dengan jelas, mengembangkan dan memilih solusi

Alternatif berkualitas tinggi yang akan diterapkan oleh semua anggota. Rasa saling hormat yang besar antara anggota tim mengembangkan ide dan kontribusi anggota tim lain, yang sangat penting untuk aspek kualitas teamwork dalam kerja tim. Komitmen dalam tim sangat berpengaruh terhadap kerja tim, ¹⁸ makin kuatnya komitmen antar anggota, maka stress kerja mereka akan berkurang sehingga memberikan representasi positif

terhadap tempat kerjanya. Dukungan dalam tim juga akan menghilangkan ketegangan dalam bekerja serta akan mempengaruhi persepsi tentang kerja tim ke pihak luar. Suasana dalam tim menjadi nyaman dan semakin tinggi pengaruhnya terhadap penyampaian representasi eksternal positif mereka mengenai organisasi kepada pihak luar. Anggota diharapkan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta budaya organisasi yang positif, anggota akan bersemangat dalam menjalankan tugas tugas yang diberikan.

26

5. Usaha

Usaha diperlukan oleh anggota tim untuk mencapai harapan bersama. Pembagian beban kerja di antara anggota tim dan memprioritaskan tugas tim untuk diselesaikan merupakan indikator adanya usaha dari anggota tim. Upaya anggota tim mengacu pada bagaimana anggota tim berbagi dan memprioritaskan beban kerja tugas tim. Upaya tingkat tinggi dari semua anggota tim ditunjukkan oleh suasana mendukung yang tinggi ketika mengerjakan tugas yang diprioritaskan. Anggota tim didorong untuk menyelesaikan tugas tim sebagai prioritas utama; sebagai akibatnya, anggota tim menyumbangkan banyak upaya untuk proyek tersebut. Mereka saling membantu dan bekerja sama untuk meminimalkan konflik dalam interaksi sosial yang positif. Tips membangun tim kerja yang wajib diterapkan:

- a. Menciptakan kerja sama tim yang efektif dan membangun dengan cara rutin melakukan pertemuan untuk menciptakan komunikasi yang baik
- b. Mewujudkan kerja sama tim yang nyaman dalam berkomunikasi dan mengambil tindakan. Seperti

diterapkan dalam sifat menghargai pendapat orang lain berani mengekspresikan opini. Dalam tim komunikasi harus terjaga dengan baik terbuka jujur sehingga dapat saling memahami sudut pandang masing masing.

- c. Membangun rasa percaya diri
- d. Berkomitmen tinggi dalam tim
- e. Menjaga silaturahmi antar anggota
- f. Mengapresiasi kerja keras tim dengan reward dan perayaan
- g. Sadar akan peran masing masing dalam mengerjakan tugas
- h. Menghargai pencapaian tim
- i. Memberi kesempatan bagi semua anggota agar dapat mengambil bagian dalam pengambilan keputusan.

6. Kohesivitas

Robbins (1994:104-105) mengatakan bahwa: "Kohesivitas kelompok menunjukkan sebagai tingkatan suatu anggota kelompok yang tertarik satu sama lainnya sebagai bagian dari tujuan kelompok. Kohesivitas (kekompakan) kelompok dapat mempengaruhi produktivitas dalam hal ini adalah kinerja dari anggota kelompok atau tim. Artinya makin anggota berinteraksi satu sama lainnya, maka tujuan kelompok makin sejalan dengan tujuan individu." Kekompakan tim sangat diperlukan karena dapat berpengaruh terhadap kinerja atau kelompok atau tim tersebut. Jadi anggota dalam tim harus saling tertarik satu sama lain agar nyaman dalam bekerjasama. Keterikatan anggota kelompok dapat membuat kelompok lebih kohesif. Disamping tekanan dari pemimpin tim yang mengharuskan anggotanya untuk

tetap berada dalam tim tersebut karena hasil yang dicapai memuaskan. Dengan demikian, anggota kelompok merasa nyaman untuk berada di tim tersebut sehingga akan terjadi kesamaan visi dan misi yang dilandasi oleh rasa saling melindungi dan menghormati sesama anggota tim. Kohesivitas tim mengacu kepada tingkat di mana anggota tim berusaha untuk tetap berada dalam tim. Terdapat tiga kekuatan yang mendorong terjadinya kohesivitas.

- 1) Daya tarik pribadi anggota Tim
- 2) Komitmen pada tugas Tim
- 3) Kebanggaan semangat kelompok

Hit (2002) mengutarakan karakteristik teamwork adalah sebagai berikut:

- 1) Persetujuan umum dalam harapan tinggi untuk tim.
- 2) Suatu komitmen untuk tujuan umum
- 3) Tanggung jawab diasumsikan untuk kerja yang harus dilakukan
- 4) Jujur dan komunikasi terbuka
- 5) Akses untuk informasi
- 6) Iklim kepercayaan
- 7) Perasaan umum bahwa seseorang dapat mempengaruhi apa yang terjadi
- 8) Dukungan untuk keputusan yang telah dibuat
- 9) Suatu pendekatan yang sama-sama untung untuk pengendalian konflik
- 10) Suatu focus pada proses seperti hasil

8.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kualitas Teamwork

Faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan sebuah tim atau kelompok kerja merupakan sebagai berikut.

- a. Tujuan yang jelas suatu kumpulan kerja biasanya menjadi penyebab utama kegagalan kelompok. Saat Tujuan kelompok dikatakan dengan jelas pada masing-masing anggota, maka ada semangat untuk bergerak maju dan keinginan untuk bertahan di waktu sulit, serta bagaimana menanggulangi halangan-halangan.
- b. Struktur tim yang saing mendukung Untuk menjangkau suatu struktur yang saling mendukung, orang yang bertanggung jawab dalam menyusun tim/kelompok mesti membubuhkan perhatian kepada faedah kelompok, peran anggota tim, tanggung jawab dan tingkat keterampilan anggota, stabilitas dan besar kecilnya suatu kumpulan serta peran kepemimpinan dalam tim/kelompok
- c. Dukungan yang kuat Salah satu urusan yang dapat mengakibatkan kegagalan ialah kurangnya dukungan secara organisasi terhadap anggota. Dukungan dalam format pelatihan, pemantauan kerja dan diskusi secara rutin ialah bentuk dukungan yang dibutuhkan dalam kondisi kerja kelompok. Dukungan laksana ini memastikan bahwa masing-masing anggota bisa dengan bebas mengeksplorasi kemampuannya dalam memajukan kumpulan secara terkoordinasi, tanpa mengakibatkan hambatan-hambatan yang terlampau berarti.

d. Hubungan internal yang positif Banyak kendala serta kelemahan anggota dalam tim yang dapat mengakibatkan ketegangan dalam hubungan dan hadir ke permukaan sebagai perilaku yang buruk, kurangpercayaan dan perebutan kekuasaan. maka hubungan internal yang positif sangat mempengaruhi keefektifan suatu tim.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan teamwork dapat dipengaruhi beberapa faktor yaitu, hubungan internal yang positif sesama anggota tim, mampu berkomunikasi dengan baik, dimana mereka saling mendukung satu sama lain, saling percaya, bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan tim demi terwujudnya tujuan tim tersebut. Berdasarkan faktor-faktor kemampuan teamwork tersebut maka peneliti mengkaitkan dengan aspek-aspek komunikasi interpersonal yaitu keterbukaan, empati, perilaku mendukung, perilaku positif dan kesetaraan.

Banyak faktor yang dapat memengaruhi teamwork. Evaluasi dan penghargaan, hubungan sosial untuk memecahkan konflik internal, dukungan organisasi, tugas dan tujuan yang jelas, lingkungan organisasi, serta pemimpin yang berguna untuk memfasilitasi interaksi tim diperlukan untuk untuk menciptakan tim yang sukses.

8.5 Manfaat Pembangunan Tim

Ada kecenderungan setiap individu lebih menyukai tim yang efektif dalam bekerja karena lebih banyak manfaatnya. Mengutip pendapat dari Robert B. Maddux dalam bukunya Team building yang mengatakan bahwa Tim yang efektif memiliki manfaat sebagai berikut.

- 1) Dengan adanya tim, maka sasaran yang realistis ditentukan dan dapat dicapai secara optimal
- 2) Anggota tim dan pimpinan Tim memiliki komitmen untuk saling mendukung satu sama lain agar berhasil;
- 3) Anggota tim memahami prioritas anggota lainnya, dan dapat saling membantu satu-sama lain;
- 4) Komunikasi bersifat terbuka, diskusi cara kerja baru atau memperbaiki kinerja lebih berjalan dengan baik, karena anggota tim terdorong untuk lebih memikirkan permasalahannya;
- 5) Pemecahan masalah lebih efektif karena kemampuan tim lebih memadai;
- 6) Umpan balik kinerja lebih memadai karena anggota tim mengetahui apa yang diharapkan dan dapat membandingkan kinerja mereka terhadap sasaran tim;
- 7) Konflik diterima sebagai hal yang wajar dan dianggap sebagai kesempatan untuk menyelesaikan masalah. Melalui diskusi bersama anggota tim lainnya, konflik bisa diselesaikan secara maksimal;
- 8) Keseimbangan tercapainya produktifitas tim dengan pemenuhan kebutuhan pribadi;
- 9) Tim dihargai atas hasil yang sangat baik dan setiap anggota dipuji atas kontribusi pribadinya; 10. Anggota kelompok termotifasi untuk mengeluarkan ide-idenya dan mengujinya serta menularkan dan mengembangkan potensi dirinya secara maksimal;
- 10) Anggota kelompok menyadari pentingnya disiplin sebagai kebiasaan kerja dan menyesuaikan perilakunya untuk mencapai standar kelompok;
- 11) Anggota kelompok lebih berprestasi dalam bekerja sama dengan tim dan tim lainnya. Beberapa

pernyataan tersebut di atas menunjukkan bahwa bekerja dengan tim akan lebih banyak mendatangkan keuntungan dan hasil maksimal dibandingkan bekerja secara individu.

8.6 Tingkat Perkembangan Tim

Tingkat perkembangan tim dapat dilihat dari beberapa tahap agar dapat mencapai tingkat tertinggi dalam Tim. Ada 4 fase dalam tahap perkembangan sebuah tim yaitu.

- 1) **Forming** Pada tahap ini dimana para individu memperkenalkan diri atau berkenalan dengan rekan-rekan yang lain supaya mengurangi kekakuan dan formalitas. Dari tahap forming ini dibutuhkan kolaborasi dan saling terbuka agar lebih dekat sengan satu sama lain dan agar lebih mengenali masing-masing karakter.
- 2) **Storming** Pada tahap ini biasanya akan dimulai dengan adanya benturan misalnya ada perbedaan pendapat, Tekanan dalam kerjaan, dan masalah pribadi yang memunculkan konflik di dalam pekerjaan. Kita dapat menyimpulkan dari tahap ini bahwa tahap ini akan banyak menguras energi karna akan terjadi selisih paham antara rekan satu dan lainnya.
- 3) **Norming** Pada tahapan ini kerja sama kelompok sudah mulai membaik, konflik individu menurun, kepercayaan antar individu meningkat, Kepemimpinan mulai terlihat jelas baik hasil dan bentuknya. Tugas pemimpin di tahap ini adalah menjaga dan menyediakan fasilitas dan lingkungan agar kondisi-kondisi di atas tetap kuat dan langgeng. dan kognitif

konflik (adalah kesadaran individu tentang adanya ketidaksesuaian antara struktur kognitif mereka dengan informasi yang mereka hadapi — menguntungkan) meningkat. Tim akan mulai fokus menyelesaikan semua tugas dan produktifitas. Tim mulai merasa memiliki kelompok dan merasa lega berhasil menyelesaikan setiap konflik interpersonal. Selain produktivitas akan muncul juga dari tim inisiatif, inovasi, dan kreativitas. Tim akan membuat atau mengembangkan norma (aturan) bagi mereka sendiri. Sehingga mereka tau cara bekerjasama dan berkolaborasi. Norma atau aturan harus terbentuk agar kualitas dari tim terwujud. Akhirnya tim mulai membentuk kohesi yang solid serta yang terpenting dari fase ini tim harus merasa senang dan bangga menjadi bagian anggota tim. Pada tahap ketiga ini mungkin tim bisa mundur lagi ke tahap ke dua jika ada permasalahan baru muncul atau konflik baru. Akan tetapi, dengan dibantu leader tim akan cepat menyelesaikan masalah sehingga kembali lagi ke tahap tiga.

- 4) *Performing* Ini adalah tahap akhir dimana semua kebaikan muncul. Tidak semua tim akan sampai pada tahap ini. Beruntung jika kita berada dalam tim yang merasakan tahap ini. Pada tahap ini semua tim saling bergantung dalam hubungan pribadi dan pemecahan masalah tugas. Anggota tim berbagi tujuan bersama, memahami rencana untuk mencapainya, mengetahui peran mereka dan cara bekerja sama. Pada tahap ini tim sangat produktif dan kerjasama terjadi dengan sangat baik. Mereka saling percaya, saling mendukung,

13

konflik yang sehat didorong. Ada kesatuan: identitas kelompok lengkap, semangat kelompok tinggi, dan loyalitas kelompok kuat. Pada tahap ini tugas leader sudah sangat ringan dan menyenangkan. Dia tinggal memonitoring dan mengarahkan sedikit agar tim tetap dijalan yang baik. Ini lah saatnya leader melakukan improvement kemampuan diri sendiri untuk tantangan kedepan yang lebih susah. Tidak semua tim sampai ke fase ini. Mereka bisa terjebak dalam fase sebelumnya atau meluncur kembali dari fase yang lebih rendah. Kepemimpinan yang berfokus pada resolusi konflik afektif, penciptaan identitas tim, visi dan tujuan yang menarik untuk mencapai visi itu sangat penting untuk mencapai fase Performing. Biasanya tidak mudah bagi tim untuk maju dengan cepat melalui tahapan ini, dan seringkali dibutuhkan waktu 6 bulan bahkan setahun atau lebih bagi tim untuk mencapai fase Performing.



DAFTAR PUSTAKA

- Gitosudarmo Indriyo dan I Nyoman Sudita, Prilaku Keorganisasian, edisi Pertama, BPFE, Yagyakarta,2000
- Ivanka Menken, Organizational Behavior and Leadership Management Essentials, Also from Emereo Publishing and The Art of Service, 2009
- J. Ivancevich dan Matteson, Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jakarta: Erlangga, 2007
- James L. Gibson et al., Organizations: Behavior, Structure, Processes, New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2012
- Kartini Kartono, Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006
- M. Afzalur Rahim, Managing Conflict in Organization, London: Qourum Books, 2001
- Sukanto Reksohadiprodjo, Organiasi Perusahaan, edisi Ke-2, BPFYogyakarta, 2001
- Jauhari Tontowi, Perilaku Organisasi, IAIN Raden Intan Lampung, 2014

- Sukanto Reksohadiprodjo dan Hani Handoko, Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku, Yogyakarta: BPFE UGM, 2001
- Walter R. Freytag, "Organizational Culture" dalam Kevin R. Murphy and Frank E. Saal, eds., Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1990
- Willian Hendricks, Bagaimana Mengelola Konflik, Petunjuk Praktis Untuk Manajemen Konflik yang Efektif, Jakarta: Bumi Aksara, 2004
- Purba Sukarman dkk, Perilaku Organisasi, Yayasan Kita Menulis, 2020
- Bahri, S. and Chairatun Nisa, Y. (2017) 'Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan', Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 18(1), pp. 9-15. doi: 10.30596/jimb.v18i1.1395.
- Chang, R. Y. (2001) 'Sukses melalui kerja sama tim', Jakarta: Penerbit PPM Faresza, Ilham Dika dan Putra, Verman Bayu. (2015), Perilaku Organisasional Keberagaman Dalam Organisasi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Meret, Surakarta.



Tanhella Zein Vitadiar S.SI., M.Kom

Lulus S1 Program Studi Sistem Informasi Universitas Jember tahun 2014 dan Lulus S2 program Magister Sistem Informasi Universitas Diponegoro 2017, Lahir di Magetan 17 September 1991, Saat ini penulis merupakan dosen salah satu Universitas di Jawa Timur, yakni dosen Fakultas

Teknologi Informasi, Prodi Sistem Informasi Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang, aktif menulis jurnal nasional maupun international salah satu judulnya Production Planning and Planting Pattern Scheduling Information System for Horticulture dimuat di E3S Web, pernah menulis buku dengan judul Perancangan Sistem Informasi.

Penulis dapat dihubungi melalui email :
tanhellavitadiar@gmail.com



Ginanjar Setyo Permadi, S.Kom., M.Kom., Lulus S1 Program Studi Sistem Informasi Universitas Amikom tahun 2015 dan Lulus S2 program Magister Sistem Informasi Universitas Diponegoro 2017, Lahir di Ponorogo 14 April 1993, Saat ini penulis merupakan dosen salah satu Universitas di Jawa Timur, yakni dosen Fakultas Teknologi

Informasi, Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang dan juga sebagai Ketua Unit PMB dan Wisuda, penulis juga mengajar sebagai Tutor di Universitas Terbuka, aktif menulis jurnal nasional maupun international salah satu judulnya "Sistem Evaluasi Bahan Pembelajaran Menggunakan Metode DEMATEL dan ANP" dimuat di JSINBIS, pernah menulis buku dengan judul Buku Ajar Datawarehouse.

Penulis dapat dihubungi melalui email
:ginanjar.s.permadi@gmail.com



PERILAKU ORGANISASI

Buku ini berisi tentang studi pengetahuan yang menjelaskan akan pentingnya berperilaku sosial dan juga berperilaku organisasi. Dengan mempunyai jiwa berperilaku organisasi tentu memudahkan kita dalam menjalani kehidupan bersosial. Pada hakikatnya manusia adalah makhluk sosial, yakni tidak dapat memenuhi dan menjalani kehidupannya secara sendiri tanpa campur tangan orang lain.

Di dalam buku ini kita akan mengetahui mengenai Perilaku Organisasi & Perilaku Individu, Kepribadian, Emosi Dan Persepsi, Sikap, Perilaku Dan Kepuasan Dalam Bekerja, Pengambilan Keputusan Dan Pengambilan Keputusan Kelompok, Konflik Dan Negosiasi, Keberagaman Dalam Organisasi, Komunikasi Dalam Organisasi, dan Tim Dalam Organisasi

Diterbitkannya buku ini disesuaikan dengan kondisi saat ini di mana perkembangan pandangan akan berperilaku organisasi yang ada dan dapat menjadi bahan referensi bagi orang-orang yang ingin mempelajari lebih dalam mengenai Perilaku Organisasi sehingga mempermudah mereka untuk meng-upgrade segala pandangan.



☎ 082336759777

✉ aemediagrafika@gmail.com

🌐 www.aemediagrafika.com



Rp. 97.000,-

perilaku organisasi

ORIGINALITY REPORT

20%

SIMILARITY INDEX

20%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.slideshare.net Internet Source	1%
2	mohanfelani.wordpress.com Internet Source	1%
3	www.kajianpustaka.com Internet Source	1%
4	lib.stikes-mw.id Internet Source	1%
5	konsultasiskripsi.com Internet Source	1%
6	repository.ung.ac.id Internet Source	1%
7	brigitalahutung.wordpress.com Internet Source	1%
8	ilhamkawai.blogspot.com Internet Source	1%
9	ersyafdi.blogspot.com Internet Source	1%
10	invalo.blogspot.com Internet Source	<1%
11	www.rcipress.rcipublisher.org Internet Source	<1%
12	pipitvanessa.blogspot.com Internet Source	<1%
13	medium.com Internet Source	<1%

14	belajarkomunikasibisnismudah.blogspot.com Internet Source	<1 %
15	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	<1 %
16	eprints.mercubuana-yogya.ac.id Internet Source	<1 %
17	repository.ub.ac.id Internet Source	<1 %
18	media.neliti.com Internet Source	<1 %
19	aisyahskyungsoo.blogspot.com Internet Source	<1 %
20	yovanrizkiawan97.blogspot.com Internet Source	<1 %
21	repository.uir.ac.id Internet Source	<1 %
22	dwiagitashera22.blogspot.com Internet Source	<1 %
23	pt.scribd.com Internet Source	<1 %
24	pdfcoffee.com Internet Source	<1 %
25	unigo.ac.id Internet Source	<1 %
26	www.sosial79.com Internet Source	<1 %
27	www.dictio.id Internet Source	<1 %
28	caramembuatmakalah1.blogspot.com Internet Source	<1 %

bamai.uma.ac.id

29	Internet Source	<1 %
30	eprints.binadarma.ac.id Internet Source	<1 %
31	www.calonmanejer.com Internet Source	<1 %
32	docplayer.info Internet Source	<1 %
33	dokumen.tips Internet Source	<1 %
34	www.scribd.com Internet Source	<1 %
35	docobook.com Internet Source	<1 %
36	repository.ut.ac.id Internet Source	<1 %
37	digilib.uinsgd.ac.id Internet Source	<1 %
38	hufrapratiwi.blogspot.com Internet Source	<1 %
39	eprints.machung.ac.id Internet Source	<1 %
40	iqbalinformatikasite.blogspot.com Internet Source	<1 %
41	repository.uma.ac.id Internet Source	<1 %
42	lppm.ub.ac.id Internet Source	<1 %
43	asriportal.com Internet Source	<1 %
44	agustocom.blogspot.com	

Internet Source

<1 %

45

hellosehat.com

Internet Source

<1 %

46

id.123dok.com

Internet Source

<1 %

47

specialpengetahuan.blogspot.com

Internet Source

<1 %

48

library.unesa.ac.id

Internet Source

<1 %

49

srinurulmulyannah.blogspot.com

Internet Source

<1 %

50

ahmadbaiq.blogspot.com

Internet Source

<1 %

51

facit.edu.br

Internet Source

<1 %

52

repository.radenintan.ac.id

Internet Source

<1 %

53

cikitasheilla3.blogspot.com

Internet Source

<1 %

54

rifan-fb.com

Internet Source

<1 %

55

123dok.com

Internet Source

<1 %

56

www.bospedia.com

Internet Source

<1 %

57

dspace.uii.ac.id

Internet Source

<1 %

58

www.mditack.co.id

Internet Source

<1 %

59

rajasoal.com

Internet Source

<1 %

60

kreasiku94.blogspot.com

Internet Source

<1 %

61

etheses.uin-malang.ac.id

Internet Source

<1 %

62

humaniorasmamda.blogspot.com

Internet Source

<1 %

63

istihanijawa.blogspot.com

Internet Source

<1 %

64

edoc.pub

Internet Source

<1 %

65

repositori.uin-alauddin.ac.id

Internet Source

<1 %

66

bestanswers.live

Internet Source

<1 %

67

ditamudi.blogspot.com

Internet Source

<1 %

68

repository.uinjkt.ac.id

Internet Source

<1 %

69

repository.uinsu.ac.id

Internet Source

<1 %

70

fisip-uig4.blogspot.com

Internet Source

<1 %

71

e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id

Internet Source

<1 %

72

eprints.untirta.ac.id

Internet Source

<1 %

73

ejurnal.stkip-pessel.ac.id

Internet Source

<1 %

74

dendryreno.blogspot.com

Internet Source

<1 %

75

jurnalmahasiswa.unesa.ac.id

Internet Source

<1 %

76

repository.unimus.ac.id

Internet Source

<1 %

77

text-id.123dok.com

Internet Source

<1 %

78

finnlandchaniago.blogspot.com

Internet Source

<1 %

79

nanopdf.com

Internet Source

<1 %

80

uin-malang.ac.id

Internet Source

<1 %

81

contohmakalah4.blogspot.com

Internet Source

<1 %

82

ijcsmr.org

Internet Source

<1 %

83

kkp.go.id

Internet Source

<1 %

84

projasaweb.com

Internet Source

<1 %

85

rahminismp2mks.blogspot.com

Internet Source

<1 %

86

bagustyopradestya.wordpress.com

Internet Source

<1 %

87

fr.scribd.com

Internet Source

<1 %

88

imamnawawi0587.blogspot.com

Internet Source

<1 %

89

learning.upnyk.ac.id

<1 %

90

pokelompokdelapan.blogspot.com

Internet Source

<1 %

91

repository.unpas.ac.id

Internet Source

<1 %

92

books.uinsby.ac.id

Internet Source

<1 %

93

eprints.iain-surakarta.ac.id

Internet Source

<1 %

94

repository.penerbitwidina.com

Internet Source

<1 %

95

andifitri047.blogspot.com

Internet Source

<1 %

96

bownerniaga.blogspot.com

Internet Source

<1 %

97

almaulidta.blogspot.com

Internet Source

<1 %

98

catatankakiqu.blogspot.com

Internet Source

<1 %

99

mohammadfadlyassagaf.wordpress.com

Internet Source

<1 %

100

prosiding.iahntp.ac.id

Internet Source

<1 %

101

Bobby Poerwanto, Baso Ali. "Implementasi Algoritma Fuzzy C-Means dalam Mengelompokkan Kecamatan di Tana Luwu Berdasarkan Produktifitas Hasil Perkebunan", MATRIK : Jurnal Manajemen, Teknik Informatika dan Rekayasa Komputer, 2019

Publication

<1 %

102

eprint.unipma.ac.id

Internet Source

<1 %

103 hermansaputra238.blogspot.com
Internet Source

<1 %

104 issuu.com
Internet Source

<1 %

105 proceeding.unnes.ac.id
Internet Source

<1 %

106 sutiyonokudus.wordpress.com
Internet Source

<1 %

107 www.smafonsvitae2.sch.id
Internet Source

<1 %

108 etnobudaya.net
Internet Source

<1 %

109 klc.kemenkeu.go.id
Internet Source

<1 %

110 krismawati2717.blogspot.com
Internet Source

<1 %

111 nandaliaweb.blogspot.com
Internet Source

<1 %

112 vrfcasino.tumblr.com
Internet Source

<1 %

113 www.bpkp.go.id
Internet Source

<1 %

114 www.himmahfm.com
Internet Source

<1 %

115 www.researchgate.net
Internet Source

<1 %

116 akademikita.blogspot.com
Internet Source

<1 %

117 astariauir.blogspot.com

Internet Source

<1 %

118 digilib.uinsby.ac.id
Internet Source

<1 %

119 digilibadmin.unismuh.ac.id
Internet Source

<1 %

120 goenable.wordpress.com
Internet Source

<1 %

121 jurnal.untagsmg.ac.id
Internet Source

<1 %

122 materiips.com
Internet Source

<1 %

123 mediaindonesia.com
Internet Source

<1 %

124 ojs.atmajaya.ac.id
Internet Source

<1 %

125 ojs.uho.ac.id
Internet Source

<1 %

126 repository.umy.ac.id
Internet Source

<1 %

127 satriodatuak.com
Internet Source

<1 %

128 suciryzkyaputri.wordpress.com
Internet Source

<1 %

129 suryafirdaus99.blogspot.com
Internet Source

<1 %

130 teknikepemimpinan.blogspot.com
Internet Source

<1 %

131 www.dekoruma.com
Internet Source

<1 %

132 www.hanson.co.id

Internet Source

<1 %

133

www.isigood.com

Internet Source

<1 %

134

Haryeni Tamin. "Persepsi Mahasiswa Sastra terhadap Pembelajaran Daring melalui Aplikasi Zoom", Jurnal Onoma: Pendidikan, Bahasa, dan Sastra, 2021

Publication

<1 %

135

adoc.pub

Internet Source

<1 %

136

anggundwi86.blogspot.com

Internet Source

<1 %

137

archive.org

Internet Source

<1 %

138

bagushanantoaji.wordpress.com

Internet Source

<1 %

139

core.ac.uk

Internet Source

<1 %

140

dedisyaputra.wordpress.com

Internet Source

<1 %

141

digilib.esaunggul.ac.id

Internet Source

<1 %

142

digilib.iain-jember.ac.id

Internet Source

<1 %

143

digilib.uin-suka.ac.id

Internet Source

<1 %

144

doni24.blogspot.com

Internet Source

<1 %

145

e-journal.uajy.ac.id

Internet Source

<1 %

eprints.uny.ac.id

146	Internet Source	<1 %
147	eprints.walisongo.ac.id Internet Source	<1 %
148	ihsanefendiry.blogspot.com Internet Source	<1 %
149	indeksprestasi.blogspot.com Internet Source	<1 %
150	infoasatu.blogspot.com Internet Source	<1 %
151	iwaniwiw.wordpress.com Internet Source	<1 %
152	jimfeb.ub.ac.id Internet Source	<1 %
153	kominfo.go.id Internet Source	<1 %
154	lenteraberita.com Internet Source	<1 %
155	library.binus.ac.id Internet Source	<1 %
156	materiprajabatan.blogspot.com Internet Source	<1 %
157	nanox-nanoxkarangasem.blogspot.com Internet Source	<1 %
158	ndikyuhyun13.wordpress.com Internet Source	<1 %
159	repository.stie-aub.ac.id Internet Source	<1 %
160	ronif.com Internet Source	<1 %
161	septosuhanda.wordpress.com	

Internet Source

<1 %

162 tanyasophias.wordpress.com
Internet Source

<1 %

163 www.danforblog.com
Internet Source

<1 %

164 www.himakaunitri.com
Internet Source

<1 %

165 www.neliti.com
Internet Source

<1 %

166 panetir.wordpress.com
Internet Source

<1 %

167 aninds17.wordpress.com
Internet Source

<1 %

168 atikahdwif.wordpress.com
Internet Source

<1 %

169 bagawanabiyasa.wordpress.com
Internet Source

<1 %

170 repository.usd.ac.id
Internet Source

<1 %

171 zombiedoc.com
Internet Source

<1 %

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On