

EDITOR

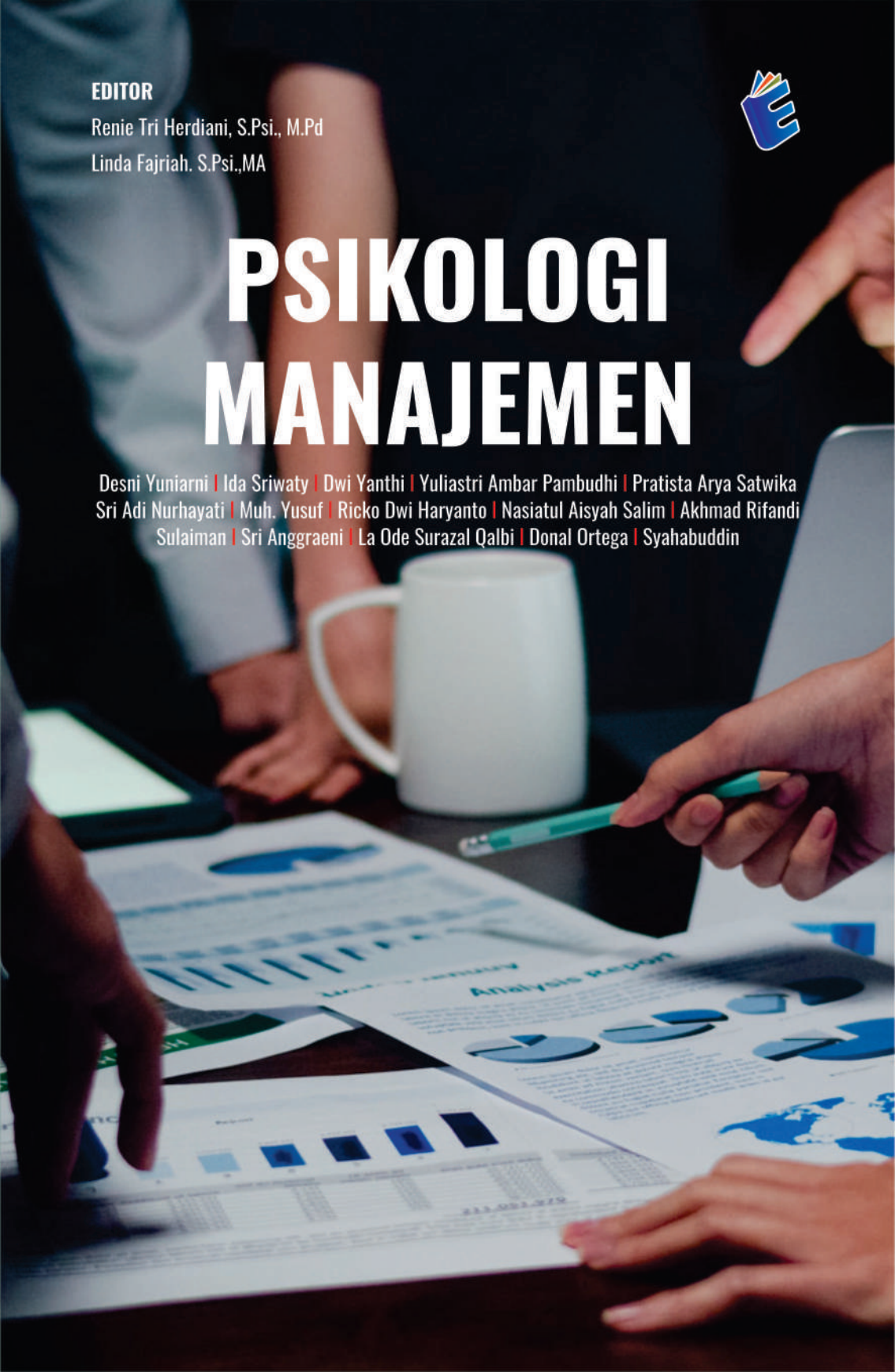
Renie Tri Herdiani, S.Psi., M.Pd

Linda Fajriah, S.Psi., MA



PSIKOLOGI MANAJEMEN

Desni Yuniarni | Ida Sriwaty | Dwi Yanthi | Yuliastri Ambar Pambudhi | Pratista Arya Satwika
Sri Adi Nurhayati | Muh. Yusuf | Ricko Dwi Haryanto | Nasiatul Aisyah Salim | Akhmad Rifandi
Sulaiman | Sri Anggraeni | La Ode Surazal Qalbi | Donal Ortega | Syahabuddin



PSIKOLOGI MANAJEMEN

Buku Psikologi Manajemen yang berada di tangan pembaca ini tersusun atas 15 bab, yaitu :

Bab 1 Pengantar Psikologi Manajemen

Bab 2 Landasan Psikologi Manajemen

Bab 3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku

Bab 4 Individu dalam Organisasi

Bab 5 Kepemimpinan dan Kepribadian

Bab 6 Pengaruh Keputusan Kepemimpinan terhadap Karyawan

Bab 7 Motivasi (Teori, Konsep dan Aplikasi)

Bab 8 Sikap Pekerja dan Kepuasan Kerja

Bab 9 Budaya Organisasi

Bab 10 Perencanaan dan Peningkatan Kinerja

Bab 11 Inovasi Organisasi

Bab 12 Kinerja Organisasi yang unggul

Bab 13 Pengambilan Keputusan dalam Berbagai Kondisi

Bab 14 Manajemen Konflik dalam Organisasi

Bab 15 Penerapan Psikologi Manajemen



eureka
media aksara
Anggota IKAPI
No. 225/JTE/2021

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

ISBN 978-623-120-711-1



9 786231 207111

PSIKOLOGI MANAJEMEN

Desni Yuniarni, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Ida Sriwaty, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Dwi Yanthi, S.Kep, Ns., M.Sc
Yuliastri Ambar Pambudhi, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Pratista Arya Satwika, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Sri Adi Nurhayati, S.Psi., S. Pd., M.M.
Dr. Muh. Yusuf, M.Hum
Ricko Dwi Haryanto, S.Kep., M.Kep
Nasiatul Aisyah Salim, S.K.M., MPH
Akhmad Rifandi, S.Psi., M.Psi
Sulaiman, S.Ag., SST., M.A
Sri Anggraeni, S.K.M., M.Kes
La Ode Surazal Qalbi, S.Pd., M.A
Donal Ortega, S.K.M., M.Kes.
Ners, Syahabuddin, S.Kep., M.A



eureka
media aksara

PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

PSIKOLOGI MANAJEMEN

Penulis : Desni Yuniarni, S.Psi., M.Psi., Psikolog | Ida Sriwaty, S.Psi., M.Psi., Psikolog | Dwi Yanthi, S.Kep, Ns., M.Sc | Yuliastri Ambar Pambudhi, S.Psi., M.Psi., Psikolog | Pratista Arya Satwika, S.Psi., M.Psi., Psikolog | Sri Adi Nurhayati, S.Psi., S. Pd., M.M. | Dr. Muh. Yusuf, M.Hum | Ricko Dwi Haryanto, S.Kep., M.Kep | Nasiatul Aisyah Salim, S.K.M., MPH | Akhmad Rifandi, S.Psi., M.Psi | Sulaiman, S.Ag., SST., M.A | Sri Anggraeni, S.K.M., M.Kes | La Ode Surazal Qalbi, S.Pd., M.A | Donal Ortega, S.K.M., M.Kes. | Ners, Syahabuddin, S.Kep., M.A

Editor : Renie Tri Herdiani, S.Psi., M.Pd
Linda Fajriah, S.Psi., MA

Desain Sampul : Ardyan Arya Hayuwaskita

Tata Letak : Meuthia Rahmi Ramadani

ISBN : 978-623-120-711-1

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, MEI 2024**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2024

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

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

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmannirrahim,

Dengan penuh rasa syukur, penulis menyampaikan puji dan terima kasih kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, yang senantiasa memberikan Rahmat dan petunjuk-Nya bagi kami sehingga dapat menyelesaikan buku dengan Judul “Psikologi Manajemen”. Buku ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pembaca yang ingin mengetahui mengenai psikologi manajemen.

Psikologi manajemen adalah sebagai suatu studi tentang tingkah laku manusia yang terlibat dalam proses manajemen dalam rangka melaksanakan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya

Buku Psikologi Manajemen yang berada di tangan pembaca ini tersusun atas 15 bab, yaitu :

Bab 1 Pengantar Psikologi Manajemen

Bab 2 Landasan Psikologi Manajemen

Bab 3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku

Bab 4 Individu dalam Organisasi

Bab 5 Kepemimpinan dan Kepribadian

Bab 6 Pengaruh Keputusan Kepemimpinan terhadap Karyawan

Bab 7 Motivasi (Teori, Konsep dan Aplikasi)

Bab 8 Sikap Pekerja dan Kepuasan Kerja

Bab 9 Budaya Organisasi

Bab 10 Perencanaan dan Peningkatan Kinerja

Bab 11 Inovasi Organisasi

Bab 12 Kinerja Organisasi yang Unggul

Bab 13 Pengambilan Keputusan dalam Berbagai Kondisi

Bab 14 Manajemen Konflik dalam Organisasi

Bab 15 Penerapan Psikologi Manajemen

Kami sadar, masih banyak kekurangan dan kekeliruan yang tentu saja jauh dari sempurna dalam penulisan buku ini. Oleh sebab itu, kami berharap mendapatkan saran dan masukan terhadap buku ini agar dapat meningkatkan kualitas buku hingga lebih baik lagi. Demikian buku ini kami buat, dengan harapan agar pembaca

dapat memahami informasi dan juga mendapatkan wawasan mengenai psikologi manajemen baik kepada mahasiswa maupun masyarakat yang lebih luas.

Wassalam.

Surabaya, 06 April 2024

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 PENGANTAR PSIKOLOGI MANAJEMEN	1
Oleh : Desni Yuniarni, S.Psi., M.Psi., Psikolog	
A. Pengertian Psikologi Manajemen	1
B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku	3
C. Kekuasaan dalam Organisasi.....	4
D. Kepemimpinan dan Kepribadian	5
E. Pengaruh Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan.....	7
DAFTAR PUSTAKA	9
BAB 2 LANDASAN PSIKOLOGI MANAJEMEN	12
Oleh : Ida Sriwaty, S.Psi., M.Psi., Psikolog	
A. Pendahuluan	12
B. Gambaran Mengenai Landasan Psikologi Manajemen	13
C. Pengertian Landasan Psikologi Manajemen	15
D. Tujuan dalam Landasan Psikologi Manajemen	16
E. Manfaat Menerapkan Landasan Psikologi Manajemen dalam Organisasi	17
DAFTAR PUSTAKA	21
BAB 3 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERILAKU	22
Oleh : Dwi Yanthi, S.Kep, Ns., M.Sc	
A. Pendahuluan	22
B. Pengertian Perilaku dalam Organisasi	23
C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku	26
DAFTAR PUSTAKA	33
BAB 4 INDIVIDU DALAM ORGANISASI	34
Oleh : Yuliastri Ambar Pambudhi, S.Psi., M.Psi., Psikolog	
A. Organisasi dalam Perspektif Psikologi	34
B. Kepribadian Individu dalam Organisasi.....	36
C. Nilai & Komitmen Individu dalam Organisasi	39
D. Peran Individu dalam Organisasi	40

	E. Memahami Diri Sendiri dan Orang Lain dalam Organisasi.....	42
	DAFTAR PUSTAKA.....	45
BAB 5	KEPEMIMPINAN DAN KEPERIBADIAN.....	46
	Oleh : Pratista Arya Satwika, S.Psi., M.Psi., Psikolog	
	A. Pendahuluan.....	46
	B. Kepemimpinan.....	47
	C. Kepribadian.....	52
	D. Kepemimpinan dan Kepribadian.....	54
	DAFTAR PUSTAKA.....	56
BAB 6	PENGARUH KEPUTUSAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KARYAWAN.....	60
	Oleh : Sri Adi Nurhayati, S.Psi., S. Pd., M.M.	
	A. Pendahuluan.....	60
	B. Dasar Pengaruh Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan.....	60
	C. Pengaruh Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan.....	62
	D. Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan.....	63
	E. Konsep Pengaruh Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan.....	65
	F. Situasi yang Membutuhkan Pengaruh Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan.....	67
	G. Penyebab Keputusan Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Karyawan.....	68
	H. Sikap Kepemimpinan yang Dapat Mempengaruhi Karyawan.....	70
	I. Faktor Penghambat Pengaruh Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan.....	72
	J. Faktor Pendukung Pengaruh Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan.....	74
	K. Dampak Positif Pengaruh Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan.....	75
	L. Resiko Pengaruh Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan.....	77

	DAFTAR PUSTAKA.....	80
BAB 7	MOTIVASI (TEORI, KONSEP, DAN APLIKASI)	81
	Oleh : Dr. Muh. Yusuf, M.Hum	
	A. Pendahuluan	81
	B. Teori Motivasi	83
	C. Konsep Motivasi	93
	D. Aplikasi Motivasi.....	94
	E. Tips Meningkatkan Motivasi	100
	F. Simpulan.....	100
	DAFTAR PUSTAKA	103
BAB 8	SIKAP PEKERJA DAN KEPUASAN KERJA	105
	Oleh : Ricko Dwi Haryanto, S.Kep., M.Kep	
	A. Pendahuluan	105
	B. Konsep Dasar dan Definisi Kepuasan Kerja	108
	C. Teori Kepuasan Kerja	112
	D. Faktor Kepuasan Kerja.....	114
	E. Dimensi Kepuasan Kerja	117
	F. Pengukuran Kepuasan Kerja	121
	DAFTAR PUSTAKA	124
BAB 9	BUDAYA ORGANISASI.....	125
	Oleh : Nasiatul Aisyah Salim, S.K.M., MPH	
	A. Pendahuluan	125
	B. Definisi Budaya Organisasi	126
	C. Fungsi Budaya Organisasi.....	127
	D. Dimensi Budaya Organisasi.....	128
	E. Faktor Mediator Budaya Organisasi	128
	F. Dampak Budaya Organisasi.....	131
	DAFTAR PUSTAKA	135
BAB 10	PERENCANAAN DAN PENINGKATAN	
	KINERJA.....	138
	Oleh : Akhmad Rifandi, S.Psi., M.Psi	
	A. Pendahuluan	138
	B. Definisi Kinerja	139
	C. Karakteristik Kinerja yang Tinggi	140
	D. Indikator Kinerja.....	140
	E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	142

	F. Manfaat Kinerja	144
	G. Penilaian Kinerja.....	145
	H. Perencanaan Kinerja	146
	I. Upaya Meningkatkan dan Mengembangkan Kinerja.....	147
	DAFTAR PUSTAKA.....	149
BAB 11	INOVASI ORGANISASI.....	150
	Oleh : Sulaiman, S.Ag., SST., M.A	
	A. Pendahuluan	150
	B. Pengertian Inovasi Organisasi.....	151
	C. Inovasi Organisasi	152
	D. Model Proses Inovasi Rogers (1983, 1985)	157
	E. Prinsip-Prinsip Inovasi	158
	F. Inovasi Teknologi	159
	G. Inovasi Administrasi.....	161
	H. Inovasi Strategi	161
	DAFTAR PUSTAKA.....	166
BAB 12	KINERJA ORGANISASI YANG UNGGUL.....	167
	Oleh : Sri Anggraeni, S.K.M., M.Kes	
	A. Pendahuluan	167
	B. Pemahaman Kinerja Organisasi: Pengertian Dasar Tentang Kinerja Organisasi, Termasuk Definisi, Pengukuran, dan Indikator Kinerja Utama (KPI)	168
	C. Budaya Organisasi: Analisis Tentang Bagaimana Budaya Organisasi, Termasuk Nilai, Norma, dan Praktik Kerja, Mempengaruhi Kinerja Organisasi...	171
	D. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM): Strategi dan Praktik dalam Pengelolaan SDM yang Efektif, Termasuk Perekrutan, Pelatihan, Pengembangan, dan Penilaian Kinerja.....	172
	E. Kepemimpinan dan Motivasi: Peran Kepemimpinan Dalam Memotivasi dan Menginspirasi Anggota Organisasi untuk Mencapai Kinerja yang Unggul ..	174
	F. Strategi Organisasi: Pengembangan dan Implementasi Strategi Organisasi yang Efektif, Termasuk	

Perencanaan Strategis, Manajemen Perubahan, dan Inovasi	175
G. Teknologi dan Inovasi: Pemanfaatan Teknologi dan Inovasi dalam Meningkatkan Efisiensi, Produktivitas, dan Kinerja Organisasi.....	176
H. Manajemen Kualitas: Penerapan Prinsip dan Sistem Manajemen Kualitas, Termasuk <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan ISO, Untuk Meningkatkan Kualitas Produk atau Layanan	177
I. Kerjasama Tim dan Kolaborasi: Pembentukan dan Pengelolaan Tim Kerja yang Efektif, Serta Kolaborasi Antar Departemen atau Unit Organisasi.....	179
J. Analisis dan Pengambilan Keputusan: Penggunaan Analisis Data dan Teknik Pengambilan Keputusan untuk Mendukung Strategi dan Operasi Organisasi	181
K. Etika dan Tanggung Jawab Sosial: Integrasi Etika dan Tanggung Jawab Sosial dalam Praktik Bisnis Untuk Membangun Reputasi dan Kinerja Jangka Panjang yang Berkelanjutan.....	182
L. Kesejahteraan dan Kesehatan Kerja: Implementasi Program Kesejahteraan Karyawan dan Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) Sebagai Bagian dari Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi	183
M. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja: Teknik dan Alat Untuk Mengukur dan Mengevaluasi Kinerja Organisasi Secara Berkelanjutan	183
DAFTAR PUSTAKA	185
BAB 13 PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM BERBAGAI KONDISI	188
Oleh : La Ode Surazal Qalbi, S.Pd., M.A	
A. Pendahuluan	188
B. Landasan Teori Terkait Pengambilan Keputusan....	190
C. Teori Pengambilan Keputusan Klasik	190
D. Faktor Kognitif dalam Pengambilan Keputusan.....	193

E. Aspek Emosional dalam Pengambilan Keputusan	194
F. Tantangan Utama dalam Pengambilan Keputusan	197
G. Kesimpulan	199
DAFTAR PUSTAKA.....	201
BAB 14 MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI ..	203
Oleh : Donal Ortega, S.K.M., M.Kes.	
A. Pendahuluan	203
B. Bentuk Konflik.....	205
C. Strategi Manajemen Konflik	207
D. Manajemen Konflik dalam Organisasi	209
E. Faktor-Faktor Pendukung Manajemen Konflik	210
F. Kemampuan Negosiasi.....	212
DAFTAR PUSTAKA.....	215
BAB 15 PENERAPAN PSIKOLOGI MANAJEMEN	217
Oleh : Ners, Syahabuddin, S.Kep., M.A	
A. Pendahuluan	217
B. Pengertian.....	219
C. Penggunaan Psikologi Manajemen.....	221
D. Peran Penting Psikologi Manajemen	222
E. Manfaat Psikologi Manajemen	223
DAFTAR PUSTAKA.....	229
TENTANG PENULIS	230

BAB 1

PENGANTAR PSIKOLOGI MANAJEMEN

Desni Yuniarni, S.Psi., M.Psi., Psikolog

A. Pengertian Psikologi Manajemen

Arti kata psikologi berasal dari bahasa Yunani yaitu *psyche* yang artinya jiwa dan *logos* yang artinya ilmu. Oleh karena itu secara garis besar, dapat disimpulkan bahwa psikologi adalah ilmu yang mempelajari jiwa manusia. Namun, jiwa manusia cenderung sulit untuk dilihat bentuknya. Yang bisa dilihat dari cerminan kejiwaan seseorang adalah perilakunya. Oleh karena itu, psikologi mempelajari kejiwaan seseorang melalui tampilan perilakunya dan interaksinya dengan lingkungan di sekitarnya.

Untuk memahami psikologi lebih jauh, kita dapat melihat ruang lingkup psikologi, yaitu psikologi umum dan psikologi khusus (Saleh, 2018). Psikologi umum adalah psikologi yang mempelajari tentang aktivitas sesama manusia secara umum, sedangkan psikologi khusus adalah psikologi yang mempelajari manusia dari kekhususan aktivitas-aktivitasnya. Psikologi khusus terbagi atas:

1. Psikologi perkembangan, yaitu psikologi yang mempelajari perkembangan manusia sejak bayi sampai lanjut usia.
2. Psikologi sosial adalah psikologi yang khusus mempelajari aktivitas manusia dalam hubungannya dengan lingkungan sosial.
3. Psikologi pendidikan yaitu cabang ilmu psikologi yang khusus mempelajari aktivitas manusia dalam kegiatan belajarnya.

4. Psikologi kepribadian dan tipologi yaitu ilmu yang mempelajari tentang struktur pribadi manusia, tipe-tipe kepribadian dan pengelompokan tipe kepribadian manusia berdasarkan tipologi fisiknya.
5. Psikopatologi, yaitu cabang ilmu psikologi yang mempelajari tentang keadaan psikis manusia yang tidak normal/abnormal berdasarkan standar tertentu.
6. Psikologi kriminal adalah cabang psikologi yang mempelajari segala sesuatu yang berkaitan dengan kejahatan dan kriminalitas. Cabang psikologi ini berkaitan dengan psikologi forensic
7. Psikologi industri yaitu cabang ilmu psikologi yang mempelajari tentang perilaku manusia dalam konteks pekerjaan di perusahaan, salah satu diantaranya adalah psikologi manajemen.

Sedangkan pengertian manajemen sendiri, secara etimologis, adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen dapat didefinisikan sebagai proses mengelola atau mengelola sesuatu. Jadi, secara umum, manajemen adalah proses mengatur atau mengelola apa yang dilakukan oleh individu atau sekelompok orang. Manajemen memiliki hubungan dengan ilmu psikologi karena elemen sumber daya manusia (SDM) adalah elemen yang paling penting dalam suatu organisasi. Dalam konteks organisasi, manajemen dapat didefinisikan sebagai upaya perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Selain itu, manajemen dapat didefinisikan sebagai proses untuk mengatur sesuatu yang dilakukan oleh sekelompok orang atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut dengan cara bekerja sama memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Jadi, setiap kali individu atau sekelompok orang bekerja atau melakukan aktivitas untuk mencapai suatu tujuan maka mereka terlibat dalam manajemen (Ahmad & Nur, 2022).

Psikologi manajemen merupakan suatu studi mengenai tingkah laku manusia yg terlibat pada proses manajemen dalam rangka melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Saragih et al., 2022). Menurut Sitorus et al., (2022) psikologi manajemen adalah studi tentang tingkah laku manusia yang berkaitan dengan proses manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Psikologi manajemen berfokus pada manusia sebagai elemen penting dalam manajemen yang terkait erat sumber daya manusia sebagai bagian penting dalam suatu organisasi. Psikologi manajemen merupakan bagian integral dalam ilmu manajemen. Manajemen sebagai suatu sistem yang terdiri dari komponen *input*, proses dan *output* yang berkaitan dengan keterlibatan manusia sebagai sumber daya manusia (Rusmini, 2017). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa psikologi manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk melaksanakan fungsi manajemen organisasi/perusahaannya agar tercapai tujuan yang diinginkan.

Suatu organisasi akan berfungsi dengan baik jika semua anggota dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Psikologi manajemen berusaha menjelaskan mengapa perilaku berubah, apa yang menyebabkannya, dan bagaimana menyelesaikan masalah perilaku manusia dalam organisasi yang dapat menghambat tujuan organisasi.

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku

Perilaku adalah dinamika dari seluruh proses motivasional, emosional dan perseptual yang terjadi secara bersamaan yang berasal dari pembawaan seseorang yang dipengaruhi oleh stimulus yang diterima dan persepsi yang dimilikinya (Iru, 2012). Sangat penting untuk memahami perilaku manusia. Dengan memahami bagaimana orang lain berperilaku, seperti rekan kerja, atasan, dan bawahan, baik di organisasi maupun perusahaan, kita dapat berpikir, bersikap, dan bertindak dengan tepat, sehingga komunikasi dapat

berjalan dengan baik dan efektif. Dengan cara inilah, tujuan organisasi akan tercapai (Riyadi & Widiastuti, 2020).

Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi ada 2 yaitu faktor internal dan eksternal (Rodiah et al., 2022). Salah satu faktor internal adalah motivasi. Teori motivasi yang mempengaruhi perilaku organisasi yaitu teori motivasi higienis (*Motivation-Hygiene Theory*) dari Frederick Herzberg. Teori ini menyatakan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaannya akan mempengaruhi keberhasilan atau kegagalannya dalam pekerjaan. Sedangkan faktor eksternal berasal dari lingkungan di sekitar individu, pendidikan, budaya dan sosial ekonomi. Kesemuanya itu mempengaruhi bagaimana sikap individu terhadap pekerjaannya.

C. Kekuasaan dalam Organisasi

Kekuasaan adalah kemampuan seseorang atau kelompok untuk mempengaruhi tingkah laku individu atau kelompok sesuai dengan keinginan pelaku (Budiardjo, 2007). Kekuasaan adalah kemampuan seseorang atau kumpulan orang untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok sehingga mereka berperilaku sesuai dengan keinginan dan kehendak mereka (Salsabilah et al., 2022). Sedangkan menurut Nurhamila et al., (2022), kekuasaan adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu atau memiliki otoritas dalam sebuah organisasi. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa kekuasaan adalah kemampuan seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu agar berperilaku orang lain sesuai dengan keinginan pemegang kekuasaan.

Menurut Nurhamila et al., (2022), dasar-dasar kekuasaan dibedakan menjadi beberapa kriteria yaitu:

1. Kekuasaan Memberi Ganjaran (*Reward Power*)

Yang dimaksud dengan *reward power* adalah seseorang memiliki kekuatan ini karena mereka dapat mengontrol sumber daya yang dapat mempengaruhi orang lain, seperti menaikkan jabatan, memberikan bonus, menaikkan gaji, atau hal-hal menyenangkan lainnya.

2. Kekuasaan yang Memaksa (*Coercive Power*)

Seseorang memiliki kekuatan ini karena ia memiliki kemampuan untuk memberikan hukuman, yang memiliki akibat negatif, atau untuk meniadakan kejadian yang positif terhadap orang lain. Seseorang biasanya tunduk pada pimpinannya dalam suatu organisasi karena takut dipecat atau dipecat.

3. Kekuasaan yang Sah/Resmi (*Legitimate Power*)

Orang yang memiliki kekuasaan ini adalah orang yang memiliki posisi sebagai pejabat dalam struktur organisasi formal. Ia diberi otoritas resmi untuk mengelola dan menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi dan memiliki kemampuan untuk memaksa dan memberi imbalan, sehingga anggota organisasi biasanya akan mendengarkan dan melaksanakan apa yang dikatakan oleh pemimpinnya.

4. Kekuasaan Referen (*Referent Power*)

Orang yang memiliki kekuasaan ini adalah orang yang memiliki sesuatu yang dapat membuat orang mengaguminya, seperti kepribadian yang menarik, sehingga membuat orang lain menuruti keinginannya.

5. Kekuasaan Ahli (*Expert Power*)

Kekuasaan ini muncul pada seseorang karena keahlian, ketrampilan, atau pengetahuan khusus dalam bidangnya. Seorang pekerja yang mahir menggunakan komputer di sebuah perusahaan atau seorang karyawan yang fasih berbicara dua atau tiga bahasa internasional akan memiliki kekuasaan ahli karena sangat dibutuhkan oleh perusahaannya (Maria, 2011).

D. Kepemimpinan dan Kepribadian

Pemimpin merupakan bagian penting dari sebuah organisasi. Kesuksesan suatu organisasi ditentukan oleh pemimpinnya. Untuk menjadi pemimpin yang sukses, seseorang harus dapat menjadi inspirasi dan pendorong bagi

bawahannya dengan menciptakan lingkungan kerja dan budaya yang mendorong kemajuan dan peningkatan kinerja karyawan atau pegawai yang dipimpinnya.

Dengan demikian pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menggerakkan semua elemen sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif (Sudharta et al., 2018). Kepemimpinan adalah kesanggupan untuk membujuk orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan antusias (Ishak & Hulukati, 2020). Dalam proses kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang biasa digunakan oleh pemimpin dalam melaksanakan tanggung jawabnya untuk memimpin suatu organisasi dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan umumnya adalah kualitas yang tersembunyi yang akan mendapatkan kepercayaan, kerja sama, dan kejujuran untuk menentukan kualitas atau lemahnya dalam mengembangkan organisasi yang dipimpinnya (Afandi, 2021).

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dipengaruhi juga oleh faktor kepribadiannya. Kepribadian adalah ciri-ciri perilaku individu dalam merespon situasi di lingkungannya (Ishak & Hulukati, 2020). Sedangkan menurut Rodliyah (2016) kepribadian adalah jati diri yang terdiri dari berbagai elemen, seperti sikap, watak, karakter, pandangan hidup, pola pikiran, perasaan, emosi, dan wawasan. Kepribadian dapat disimpulkan sebagai ciri-ciri individu dalam merespon situasi di lingkungannya berdasarkan sikap, watak, karakter, pandangan hidup, pola pikiran, perasaan, emosi, dan wawasan yang dimilikinya. Temuan hasil penelitian oleh Syaifuddin et al., (2021) menunjukkan bahwa kepribadian dan perilaku pemimpin secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan kepribadian pemimpin memberikan pengaruh terhadap bagaimana seorang karyawan mau menjalankan tugasnya dengan sungguh-sungguh di suatu perusahaan atau tidak. Kepemimpinan yang baik dan kepribadian yang positif yang dimiliki oleh seorang pemimpin

akan memberikan kesuksesan bagi suatu organisasi atau perusahaan.

E. Pengaruh Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan

Peran pemimpin dalam mengambil keputusan ialah sentral dan strategis. Seorang pemimpin dituntut untuk berani mengambil keputusan. Pengambilan keputusan merupakan hal yang sangat penting dalam suatu kepemimpinan karena akan menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan. Pengambilan keputusan merupakan suatu proses untuk menghasilkan beberapa pilihan alternatif yang memfokuskan pada harapan dan pada upaya untuk mencapai tujuan (Lande et al., 2022). Pengambilan keputusan juga disebut sebagai proses berpikir tentang suatu masalah atau memilih satu pilihan dari banyak pilihan berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Muhammad Arsyad & Basir, 2022). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses berpikir untuk memutuskan sesuatu agar tercapai suatu tujuan berdasarkan pertimbangan tertentu.

Pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin biasanya dilakukan apabila terdapat masalah dalam organisasi atau perusahaannya (Amanda et al., 2017). Pengambilan keputusan tersebut tentunya berdampak pada kinerja karyawan. Karyawan merupakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan kunci penting dalam aktivitas produksi perusahaan.

Dalam melakukan aktivitas produksi selain membutuhkan Sumber Daya Alam (SDA), perusahaan juga membutuhkan SDM. SDM sangat penting untuk aktivitas produksi karena sumber daya lain tidak dapat bekerja sepenuhnya untuk produktivitas kerja perusahaan, selain SDM. SDM harus dikelola dengan baik dan benar sehingga dapat memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan.

Karyawan merupakan sumber daya yang berbeda dengan sumber daya lainnya, sebab karyawan memiliki perasaan, keinginan, kebutuhan yang berbeda satu sama lain. Karyawan yang dipenuhi keinginan dan kebutuhannya akan memiliki semangat kerja yang tinggi, sehingga mereka akan meningkatkan keberhasilan perusahaan (Saputro & Siagian, 2017).

Oleh karena itu pengambilan keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin perusahaan harus benar-benar mempertimbangkan berbagai aspek, terutama kesejahteraan karyawan agar perusahaannya dapat berjalan dengan baik bahkan dapat berdampak pada keberhasilan perusahaan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, M. (2021). Sikap Gaya Kepemimpinan, Kepribadian: Dampaknya Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset Entrepreneurship*, 4(2), 49. <https://doi.org/10.30587/jre.v4i2.2401>
- Ahmad, Q., & Nur, H. (2022). Psikologi Manajemen Dalam Pendidikan. *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 116–128. <https://doi.org/10.38073/nidhomiyah.v3i2.830>
- Amanda, M. O., Salam, R., & Saggaf, S. (2017). Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Bungoro Kabupaten Pangkep. *Prosiding Seminar Nasional Himpunan Sarjana Ilmu-Ilmu Sosial*, 2, 149–154. <https://ojs.unm.ac.id/PSN-HSIS/article/view/2739/1481>
- Budiardjo, M. (2007). *Dasar-Dasar Ilmu Politik* (Cetakan Pe, Issue september 2016). PT Gramedia Pustaka Utama. https://sudimara-tabanan.desa.id/desa/upload/media/upload_buku_9092022/Dasar-Dasar Ilmu Politik.pdf
- Iru, L. (2012). Pengaruh Lingkungan Sosial, Pendidikan, Penghasilan, Media Massa Dan Kepemimpinan Terhadap Perilaku Ketuhanan Yang Maha Esa, Sesama Manusia Dan Alam Sekitar (Studi di Provinsi Sulawesi Tenggara). *Jurnal INOVASI*, 9(1), 1–10. <file:///C:/Users/ASUS/Downloads/702-697-1-PB.pdf>
- Ishak, S. C., & Hulukati, W. (2020). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Kepribadian Dengan Etos Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Bongomeme Kabupaten Gorontalo. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 6(1), 45. <https://doi.org/10.37905/aksara.6.1.45-53.2020>
- Lande, A., Ferliandre, A., & Anggraini, M. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan: Gaya Kepemimpinan, Kepribadian Dan Strategi (Suatu Kajian

- Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 2(1), 13–22. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v2i1.853>
- Maria, M. M. (2011). *Organizational Behavior*. *Jurnal Administrasi Publik*, 7(1), 45–58. <https://media.neliti.com/media/publications/72350-ID-kekuasaan-dan-taktik-mempengaruhi-orang.pdf>
- Muhammad Arsyad, M. S., & Basir, Z. P. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Takalar. *Jurnal Mirai Management*, 7(3), 433–445. <https://doi.org/10.37531/mirai.v7i3.2492>
- Nurhamila, Syahirawati, Dzulkifli, M., & Harmin, H. (2022). *Kekuasaan dan Budaya Organisasi dalam Konteks Komunikasi Organisasi*. *Al-Din: Jurnal Dakwah Dan Sosial Keagamaan*, 8(2), 104–114. <https://jurnal.iain-bone.ac.id/index.php/aldin/article/view/3957>
- Riyadi, S., & Widiastuti, T. (2020). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Individu dalam Organisasi. *Jurnal Aset*, 15(1), 33–41. <https://www.kompasiana.com/ghusyahimapramudhitan/551f737aa33311e32bb66ef3/faktorfaktor-yang-mempengaruhi-perilaku-individu-dalam-organisasi>
- Rodiah, S., Ulfiah, & Arifin, S. B. (2022). Perilaku Individu Dalam Organisasi Pendidikan. *IS L a M I K A. Jurnal Keislaman Dan Ilmu Pendidikan.*, 4(1), 108–118.
- Rodliyah. (2016). *Kepribadian Pemimpin Perempuan Dalam Perspektif Islam*. *Cendekia: Jurnal Kependidikan Dan Masyarakat*, 12(1), 139. <https://doi.org/10.21154/cendekia.v12i1.372>
- Rusmini. (2017). *Psikologi Manajemen*. In Samsu (Ed.), *Edisi Revisi, Trigenda Karya*, Bandung (Cetakan 1, Issue Desember). Pusaka Jambi.

file:///C:/Users/ASUS/Downloads/01_PsikologiManajemen-1.pdf

- Saleh, A. A. (2018). Pengantar Psikologi (Cetakan Pe). [https://repository.iainpare.ac.id/id/eprint/1262/1/Buku Pengantar Psikologi.pdf](https://repository.iainpare.ac.id/id/eprint/1262/1/Buku%20Pengantar%20Psikologi.pdf)
- Salsabilah, W., Putri, R. Y., Wijaya, U., Surabaya, K., Wijaya, U., & Surabaya, K. (2022). Kekuasaan dalam ranah kajian politik dan organisasi. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 2(1), 29–42.
- Saputro, G. B., & Siagian, H. (2017). Melalui Variabel Intervening Motivasi Kerja Di Head Office Pt Marifood. *Agora*, 5(3). <https://media.neliti.com/media/publications/135024-ID-pengaruh-gaya-kepemimpinan-terhadap-kine.pdf>
- Saragih, B. A., Purba, S. L. B., Sari, M. D., & Naufal, A. (2022). Peran Penting Psikologi Manajemen. *JIKEM: Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen*, 2(1), 182–186. [file:///C:/Users/ASUS/Downloads/2863-Article Text-4604-1-10-20220111-1.pdf](file:///C:/Users/ASUS/Downloads/2863-Article%20Text-4604-1-10-20220111-1.pdf)
- Sitorus, M. W., Fahmi, D., Angraini, S., & Hafiza Tasya Harahap, L. A. N. (2022). Manajemen Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. Edu Manage.*, 1(1). <https://jurnal.staini.ac.id/index.php/edumanage/article/view/9>
- Sudharta, V. A., Bafadal, I., & Sul-toni, S. (2018). Kepribadian Yang Baik Untuk Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1(1), 440–447. <https://doi.org/10.17977/um027v1i42018p440>
- Syaifuddin, Sukatin, & Fitriana, S. A. (2021). Pengaruh Kepribadian dan Perilaku Pemimpin Terhadap Efektivitas Tenaga Kependidikan di Mts Baitul Mu-btadi'in Desa Penerokan. *Jurnal Hikmah: Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2). <https://doi.org/1055403>

BAB 2

LANDASAN PSIKOLOGI MANAJEMEN

Ida Sriwaty, S.Psi., M.Psi., Psikolog

A. Pendahuluan

Dalam era dinamika bisnis yang terus berubah dengan cepat, peran psikologi dalam konteks manajemen organisasi menjadi semakin penting. Psikologi manajemen menggabungkan dua bidang utama, yaitu psikologi dan manajemen, untuk memahami perilaku manusia di tempat kerja dan menerapkan pengetahuan tersebut dalam konteks manajemen organisasi. Sebagai perkenalan, pendahuluan ini akan menjelaskan esensi dari psikologi manajemen serta pentingnya pemahaman ini bagi keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Manusia merupakan aset terpenting dalam setiap organisasi. Baik sebagai pemimpin, manajer, atau anggota tim, perilaku dan interaksi manusia memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, memahami prinsip-prinsip psikologi yang mendasari perilaku manusia di lingkungan kerja adalah suatu keharusan bagi mereka yang bertanggung jawab dalam memimpin dan mengelola sumber daya manusia (Daft, R. 2013)

Landasan psikologi manajemen akan memperkenalkan pembaca pada keterkaitan antara psikologi dan manajemen dalam konteks organisasi dan bisnis. Ini melibatkan pemahaman tentang bagaimana perilaku manusia, motivasi, persepsi, dan interaksi sosial memengaruhi dinamika dalam lingkungan kerja.

Dengan menggabungkan prinsip-prinsip psikologi dengan praktik manajemen, organisasi dapat meningkatkan kinerja, produktivitas, dan kesejahteraan individu.

Psikologi manajemen juga membantu dalam memahami kompleksitas hubungan antara individu dan kelompok di tempat kerja. Ini termasuk analisis tentang dinamika sosial, konflik, budaya organisasi, dan perubahan organisasional yang dapat memengaruhi kesejahteraan dan produktivitas karyawan. psikologi manajemen bukan hanya relevan bagi manajer dan pemimpin, tetapi juga bagi individu di semua tingkatan organisasi. Dengan memahami prinsip-prinsip psikologis dalam manajemen, individu dapat meningkatkan keterampilan interpersonal mereka, membangun hubungan kerja yang lebih baik, dan mencapai tujuan karir mereka dengan lebih efektif (Suhardi, 2018)

B. Gambaran Mengenai Landasan Psikologi Manajemen

Psikologi manajemen merupakan bidang studi yang mempelajari interaksi antara prinsip-prinsip psikologi dengan praktek-praktek manajemen di lingkungan kerja. Ini melibatkan penerapan konsep-konsep psikologis seperti motivasi, kepemimpinan, komunikasi, pengambilan keputusan, dan perilaku organisasional untuk memahami dan meningkatkan kinerja individu dan kelompok dalam konteks bisnis dan organisasi.

Berikut adalah beberapa gambaran tentang bagaimana psikologi mempengaruhi manajemen:

1. Motivasi Karyawan

Psikologi manajemen mempelajari faktor-faktor yang memotivasi karyawan di tempat kerja. Ini mencakup pemahaman tentang kebutuhan dasar, teori-teori motivasi, dan cara-cara untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

2. Kepemimpinan

Psikologi manajemen memperhatikan bagaimana gaya kepemimpinan mempengaruhi perilaku dan kinerja anggota

tim. Ini melibatkan studi tentang karakteristik kepemimpinan efektif, seperti kemampuan untuk menginspirasi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan.

3. Komunikasi

Psikologi manajemen menganalisis bagaimana komunikasi efektif dapat meningkatkan kerjasama dan kinerja di antara individu dan kelompok dalam organisasi. Ini termasuk pemahaman tentang komunikasi verbal dan non-verbal, serta kemampuan untuk menyampaikan pesan dengan jelas dan efisien.

4. Pengambilan Keputusan

Psikologi manajemen mengeksplorasi proses pengambilan keputusan individu dan kelompok di tingkat organisasi. Ini melibatkan pemahaman tentang bias kognitif, proses pemikiran, dan strategi untuk mengoptimalkan pengambilan keputusan dalam situasi yang kompleks.

5. Perilaku Organisasi

Psikologi manajemen memperhatikan bagaimana individu dan kelompok berinteraksi di dalam organisasi. Ini melibatkan studi tentang dinamika sosial, konflik, kerjasama, dan budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja (Daft, R. 2013)

Psikologi manajemen juga membantu dalam memahami dan mengatasi tantangan yang mungkin muncul di lingkungan kerja, serta mempromosikan pembangunan organisasi yang berkelanjutan dan inklusif.

Dalam era dinamika bisnis yang terus berubah dengan cepat, peran psikologi dalam konteks manajemen organisasi menjadi semakin penting. Psikologi manajemen menggabungkan dua bidang utama, yaitu psikologi dan manajemen, untuk memahami perilaku manusia di tempat kerja dan menerapkan pengetahuan tersebut dalam konteks manajemen organisasi.

C. Pengertian Landasan Psikologi Manajemen

Landasan psikologi manajemen merujuk pada prinsip-prinsip, teori-teori, dan konsep-konsep psikologis yang digunakan untuk memahami perilaku manusia di lingkungan kerja dan menerapkan pengetahuan tersebut dalam konteks manajemen organisasi. Ini melibatkan pemahaman tentang bagaimana faktor-faktor psikologis seperti motivasi, kepemimpinan, komunikasi, pengambilan keputusan, dan perilaku organisasi mempengaruhi dinamika dalam sebuah organisasi (Minto Waluyo, 2019)

Pengertian dari landasan psikologi manajemen melibatkan beberapa konsep :

1. Teori motivasi. Landasan psikologi manajemen mencakup pemahaman tentang teori-teori motivasi yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat motivasi karyawan di tempat kerja. Ini termasuk teori-teori seperti Hierarki Kebutuhan Maslow, Teori X dan Y dari McGregor, dan Teori Harapan dari Vroom.
2. Kepemimpinan. Landasan ini juga melibatkan pemahaman tentang teori-teori kepemimpinan yang menjelaskan berbagai gaya kepemimpinan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Contohnya adalah teori gaya kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard, serta teori kepemimpinan transaksional dan transformasional dari Bass.
3. Komunikasi. Landasan psikologi manajemen mencakup pemahaman tentang prinsip-prinsip komunikasi yang efektif di tempat kerja. Ini melibatkan pengertian tentang komunikasi verbal, non-verbal, dan komunikasi antarpribadi yang efektif untuk memfasilitasi kolaborasi dan pemahaman di antara anggota tim.
4. Pengambilan keputusan. Pemahaman tentang landasan psikologi manajemen juga mencakup studi tentang proses pengambilan keputusan individu dan kelompok di tingkat manajerial. Ini melibatkan pemahaman tentang bias kognitif,

heuristik, dan pengaruh sosial dalam proses pengambilan keputusan.

5. Perilaku Organisasi. Landasan psikologi manajemen mencakup pemahaman tentang perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi. Ini mencakup analisis tentang dinamika sosial, konflik, budaya organisasi, dan perubahan organisasional yang mempengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi (Daft R, 2013)

Dengan memahami landasan psikologi manajemen, manajer dan pemimpin dapat menerapkan pengetahuan psikologis ini untuk merancang kebijakan, strategi, dan praktik manajemen yang lebih efektif. Ini membantu dalam meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan, serta mempromosikan pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan (Ranggana & Dewa, 2020)

D. Tujuan dalam Landasan Psikologi Manajemen

Landasan psikologi dalam manajemen merujuk pada penerapan prinsip-prinsip psikologi dalam konteks manajemen organisasi. Tujuan dari menggunakan landasan psikologi dalam manajemen adalah untuk memahami perilaku individu dalam konteks kerja, serta bagaimana faktor-faktor psikologis ini dapat mempengaruhi kinerja, produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berikut beberapa tujuan utama dari menerapkan landasan psikologi dalam manajemen yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas dan kinerja. Dengan memahami faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi kinerja karyawan, manajer dapat mengambil langkah-langkah yang sesuai untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja individu maupun tim.
2. Meningkatkan motivasi karyawan. Pengetahuan tentang motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat membantu manajer dalam merancang sistem insentif dan penghargaan yang tepat untuk meningkatkan motivasi karyawan.

3. Meningkatkan kepuasan kerja, memahami kebutuhan dan harapan psikologis karyawan dapat membantu manajer menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis.
4. Mengelola konflik, Pengetahuan tentang psikologi individu dapat membantu manajer dalam mengidentifikasi dan mengelola konflik antar karyawan atau antara karyawan dan manajemen.
5. Meningkatkan efektivitas komunikasi, memahami psikologi komunikasi dapat membantu manajer dalam berkomunikasi dengan lebih efektif, baik dalam menyampaikan informasi maupun mendengarkan masukan dari karyawan.
6. Mengoptimalkan pengembangan karyawan, dengan memahami karakteristik individu dan gaya belajar mereka, manajer dapat merancang program pengembangan karyawan yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.
7. Mengelola stres dan beban kerja, pengetahuan tentang psikologi stres dan keseimbangan kehidupan kerja dapat membantu manajer dalam mengelola stres dan beban kerja karyawan, sehingga meningkatkan kesejahteraan dan kinerja mereka (Suhardi, 2018)

Pada hasil akhir yang diharapkan dari landasan psikologi dalam manajemen adalah untuk memahami, mengelola, dan memanfaatkan aspek-aspek psikologis individu dan kelompok dalam konteks lingkungan kerja sehingga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan memungkinkan karyawan untuk mencapai potensi mereka secara maksimal, sambil mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

E. Manfaat Menerapkan Landasan Psikologi Manajemen dalam Organisasi

Pada sebuah organisasi dalam membentuk kerangka kerja sangat diperlukan memperhatikan dan mengelola aspek-aspek psikologis yang mempengaruhi karyawan dan kinerja mereka di

tempat kerja. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini secara efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, produktif, dan memungkinkan karyawan untuk berkembang secara maksimal.

Penerapan psikologi dalam manajemen membawa banyak manfaat yang signifikan bagi organisasi, termasuk peningkatan produktivitas, kepuasan karyawan, keterlibatan, dan keberagaman, yang semuanya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Anugerah Izzati & Olievia Prabandini Mulyana, 2019)

Pengetahuan tentang psikologi karyawan, mampu membantu manajer dalam menciptakan kondisi kerja yang memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan mereka. memahami faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi kepuasan sehingga meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Terdapat beberapa tokoh yang telah menyampaikan pandangan mereka mengenai manfaat dari penerapan psikologi dalam manajemen. Berikut adalah beberapa pandangan dari tokoh-tokoh terkenal:

1. Abraham Maslow: Maslow, dengan teori hierarki kebutuhan, mengemukakan bahwa penerapan psikologi dalam manajemen dapat membantu organisasi dalam memenuhi berbagai tingkat kebutuhan karyawan, mulai dari kebutuhan fisik hingga kebutuhan aktualisasi diri.
2. Frederick Herzberg: Herzberg, dengan teori dua faktornya, menekankan pentingnya faktor-faktor psikologis seperti pencapaian, tanggung jawab, dan pengakuan dalam memotivasi karyawan.
3. Douglas McGregor: McGregor, dengan teori X dan Y, mengemukakan bahwa pandangan manajer terhadap karyawan mereka akan mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan.
4. Kurt Lewin: Lewin menekankan pentingnya memahami psikologi kelompok dalam mengelola perubahan organisasi.

5. David McClelland: McClelland, dengan teorinya tentang motivasi berprestasi, menyoroti pentingnya memahami dan memfasilitasi kebutuhan karyawan akan pencapaian dan pengakuan (Daft, 2013)

Pada manfaat psikologi manajemen dari tokoh yang dijelaskan sebelumnya. Menitikberatkan pada teori Abraham Maslow, Dimana Teori Maslow tentang Hierarki Kebutuhan adalah salah satu konsep psikologi yang sangat relevan dalam penerapan manajemen sumber daya manusia. Teori ini menyatakan bahwa individu memiliki kebutuhan hierarkis yang perlu dipenuhi, dimulai dari kebutuhan paling dasar hingga kebutuhan yang lebih tinggi. Dalam konteks manajemen, teori ini memberikan panduan tentang bagaimana manajer dapat memahami dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk mencapai kesejahteraan dan kinerja yang optimal. Maslow juga menerapkan bagaimana seorang manajer dapat merencanakan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif, yang berfokus pada memenuhi kebutuhan karyawan secara holistik. Ini tidak hanya akan meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga meningkatkan motivasi, kinerja, dan keterikatan mereka terhadap organisasi (Minto Waluyo, 2019)

Pada penerapan psikologi manajemen memberikan beberapa manfaat yang signifikan. Berikut adalah beberapa manfaat yang bisa diperoleh dari perspektif Maslow:

1. Pemenuhan kebutuhan fisik, manajer perlu memastikan bahwa kebutuhan fisik dasar karyawan, seperti makanan, minuman, tempat kerja yang aman, dan fasilitas kesehatan, terpenuhi. Ini bisa dilakukan dengan menyediakan fasilitas dan kebijakan yang mendukung kesejahteraan fisik karyawan.
2. Kebutuhan keamanan, karyawan perlu merasa aman dalam lingkungan kerja mereka. Manajer harus menciptakan lingkungan yang bebas dari ancaman fisik dan psikologis, serta memberikan jaminan keamanan pekerjaan dan stabilitas ekonomi.

3. Kebutuhan sosial, karyawan memiliki kebutuhan akan hubungan sosial dan rasa diterima di tempat kerja. Manajer perlu mempromosikan kerja tim, kolaborasi, dan komunikasi yang baik antar karyawan untuk memenuhi kebutuhan sosial mereka.
4. Pencapaian dan pengakuan, kebutuhan akan penghargaan dan pengakuan atas prestasi adalah hal penting bagi karyawan. Manajer dapat memberikan umpan balik yang konstruktif, pemberian penghargaan, dan kesempatan untuk pengembangan karier sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan ini.
5. Aktualisasi diri, kebutuhan tertinggi dalam hierarki Maslow adalah aktualisasi diri, di mana individu berusaha mencapai potensi maksimal mereka. Manajer dapat membantu memfasilitasi pencapaian ini dengan memberikan tantangan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi (Daft, 2013)

Hierarki Kebutuhan dalam konteks psikologi manajemen menurut Maslow adalah bagaimana memahami dan memperhatikan kebutuhan hierarkis karyawan dapat menjadi landasan yang kuat dalam mengelola sumber daya manusia. Dengan memperhatikan kebutuhan ini, manajer dapat merencanakan strategi yang lebih efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan memenuhi potensi karyawan. Sehingga mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih holistik dan berorientasi pada karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kesejahteraan, motivasi, dan kinerja karyawan serta keseluruhan efektivitas organisasi (Daft, 2013)

DAFTAR PUSTAKA

- Anugerah U., Prambadini, O . (2019). Psikologi Industri dan Organisasi. Surabaya: Bintang Surabaya.
- Daft, R. (2013). Organization Theory and Design. USA: Nelson Education.
- Daft, R. (2013). Era Baru Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Ranggana A., Satriawan D, G., Zebua A, M., dkk. (2020). Ilmu Manajemen (Teori dan Aplikasi). Jawa Barat: CV Media Sains Indonesia.
- Suhardi. (2018). Pengantar Manajemen dan Aplikasinya. Yogyakarta: Gava Media.
- Waluyo, M. (2019). Manajemen Psikologi Industri. Malang: Literasi Nusantara.

BAB 3

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERILAKU

Dwi Yanthi, S.Kep, Ns., M.Sc

A. Pendahuluan

Organisasi adalah sistem sosial. Bila kita ingin bekerja dalam organisasi atau mengelola atau memahami manajemen organisasi, maka kita perlu memahami pula cara kerja organisasi dan siapa-siapa yang berada dalam organisasi tersebut. Organisasi mengkombinasikan ilmu dan manusia, atau teknologi dan kemanusiaan.

Perilaku manusia dalam manajemen organisasi tidak dapat diperkirakan, karena semua itu akan timbul dari kebutuhan dan sistem nilai yang terkandung dalam diri manusia. Sebagian yang dapat dipahami dalam hubungannya dengan kerangka ilmu perilaku, manajemen, dan disiplin ilmu lainnya.

Perilaku organisasi adalah telaah dan penerapan tentang bagaimana orang-orang bertindak di dalam organisasi. Perilaku organisasi adalah sarana manusia yang dapat diterapkan secara luas dalam perilaku orang-orang di semua jenis organisasi, seperti bisnis, pemerintahan, sekolah dan organisasi jasa.

Orang-orang adalah makhluk hidup yang berjiwa, berpikiran, berakal dan berperasaan. Mereka terdiri dari orang-orang dan kelompok, kecil maupun besar. Adapula yang berkelompok tidak resmi dan informal, serta berbagai kelompok yang lebih resmi dan formal. Semua kelompok itu dinamis. Kelompok itu terbentuk, berubah, berkembang atau mungkin tercerai-berai, semua tergantung oleh perilaku orang-orang

yang berada dalam kelompok itu. Organisasi dibentuk untuk melayani manusia dan bukan sebaliknya, orang hidup untuk melayani organisasi (Keith Davis, *et al*, 2008).

B. Pengertian Perilaku dalam Organisasi

1. Perilaku Individu

Perilaku individu merupakan suatu perilaku seseorang dalam melakukan sesuatu atau cara ia bertindak terhadap suatu kegiatan dengan menggunakan keterampilan atau otak mereka. Adanya keterampilan tidak terpisah dari latar belakang atau pengetahuan. Di dalam suatu organisasi perilaku individu mencerminkan setiap perilaku manajer terhadap bawahannya dimana jika ia memperlakukan bawahannya dengan baik maka suatu hubungan antara bawahan dan atasan terjalin dengan baik pula sehingga jalinan kerjasama di dalam organisasi pun bisa berjalan dengan baik. Perilaku individu adalah sesuatu yang dikerjakan seseorang, seperti berbicara dengan manajer, mendengarkan rekan sekerja, menyusun laporan, mengetik memo, menempatkan unit barang ke dalam gudang dan lain sebagainya.

Perilaku merupakan fungsi interaksi antara individu dengan lingkungannya. Perilaku ditentukan oleh 2 faktor atau karakteristik, yaitu karakteristik individu dan karakteristik lingkungan.

- a. Karakteristik individu yang berpengaruh terhadap perilaku individu : kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengharapan dan pengalaman masa lalunya.
- b. Karakteristik lingkungan (organisasi) yang berpengaruh: hirarki, tugas, wewenang, sistem reward, sistem kontrol dan lain sebagainya.

Dari teori kepribadian yang dikemukakan oleh Sigmund Freud, memberikan 3 komponen dasar perilaku individu , diantaranya adalah:

- a. Konsepsi *Id*: subsistem dari kepribadian yang merupakan sumber dan menampung semua kekuatan jiwa yang menyebabkan berfungsinya suatu sistem. Libido dan agresi adalah elemen kepribadian dari unsur *Id* yang berkenaan dengan kata hati, hasrat dan keinginan untuk mengejar kesenangan dan kepuasan.
- b. Konsepsi *Ego*: mewakili logika yang dihubungkan dengan prinsip-prinsip realitas dan merupakan subsistem yang berfungsi ganda yakni melayani sekaligus mengendalikan (penengah) dua sisi lainnya (*Id* & *Super Ego*), dengan cara berinteraksi dengan dunia atau lingkungan luar.
- c. Konsepsi *Super Ego*: kekuatan moral dari personalitas yang merupakan sumber nilai, norma dan etika yang dianut seseorang dan memungkinkan ego memutuskan apakah sesuatu itu benar atau salah. Jika seseorang memiliki superego yang baik, maka orang tersebut akan memiliki tingkat kecerdasan spiritual yang tinggi.

Perilaku individu tidak hanya ditentukan oleh faktor keturunan atau bawaan dari lahir, tetapi juga dipengaruhi oleh *effort* (usaha), *ability* (kompetensi) serta situasi lingkungan. Perubahan perilaku merupakan hasil dari proses pembelajaran (Muh. Irwan Arfin, 2021).

2. Perbedaan Individual

Setiap manusia berbeda perilakunya karena:

- a. Manusia berbeda karena berbeda kemampuannya. Setiap manusia memiliki perbedaan dalam berperilaku karena teori pertama menyatakan perbedaan itu dibawanya sejak lahir, teori kedua karena proses penyerapan informasi yang berbeda dari individu tersebut. Bahkan kedua teori tersebut mempengaruhi perilaku seseorang dalam bertindak.
- b. Manusia berbeda perilakunya karena adanya perbedaan kebutuhan. Hal ini merupakan bagian dari teori motivasi yang ditemukan oleh para ilmuwan psikologi seperti, Abraham Maslow, Mc.Leland, Mc.Gregor, dan lain-lain.

yang pasti kebutuhan manusia menjadi motif secara intrinsik individu tersebut dalam berperilaku.

- c. Manusia berbeda karena mempunyai lingkungan yang berbeda dalam mempengaruhinya. Faktor lingkungan sangat berpengaruh pada manusia. Suatu keputusan yang dibuat oleh individu dapat dipengaruhi dengan apa yang terjadi di luar dari dirinya dengan kata lain motivasi eksternal berperan disini. lingkungan membentuk manusia menjadi baik kah atau menjadi jahat, ramah atau sombong, dan lain-lain.
- d. Manusia berbeda karena mempunyai masa depan sehingga cara berpikirnya pun berbeda. Setiap mimpi yang dibuat oleh manusia mempengaruhi bagaimana individu tersebut berpikir dalam aktivitas kesehariannya dan bagaimana individu tersebut bertindak untuk mencapai tujuan jangka pendek atau jangka panjangnya.
- e. Faktor *Like or Dislike with Something*. Percaya atau tidak faktor ini juga mempengaruhi seseorang dalam berperilaku, apabila seseorang tidak suka pada atasannya dalam memimpin, maka apapun yang dikatakan atasan hanya merupakan masukan tidak langsung dilakukan.
- f. Faktor X. Faktor X ini terjadi di luar kemampuan manusia artinya bahwa segala perilaku akan berubah oleh karena faktor alam yang tidak dapat diidentifikasi penyebabnya. Maka apabila ada perubahan perilaku manusia dan tidak dapat dipahami penyebabnya hal itu terjadi karena segala sesuatu telah ditentukan oleh Allah SWT.

Dari penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa manusia itu unik dan berbeda, dari perbedaan itu pula yang menyebabkan adanya interaksi sosial diantara manusia. Terkadang manusia merasa nyaman dengan perbedaan tetapi ada juga yang tidak merasa nyaman dalam perbedaan yang ada.

Perbedaan individu berarti bahwa manajemen dapat memperoleh motivasi terbesar dikalangan para pegawai dengan memperlakukan mereka secara berbeda. Apabila

bukan karena perbedaan individual tentu dapat diterapkan standar tertentu yang berlaku untuk semua orang dalam hal manajemen pegawai. Perbedaan individu mengharapkan bahwa keadilan dan kepantasan perlakuan terhadap para pegawai sepatungnya bersifat individual (Jurnal Perilaku Organisasi, ND).

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku

1. Definisi Perilaku Individu dalam Organisasi

Faktor individu sangat berpengaruh dalam organisasi. Kunci utama dalam fungsi pengarahan dan implementasi adalah pemahaman atas karakteristik dan peran individu dalam organisasi. Keragaman karakteristik individu perlu dipahami manajer sebelum implementasi dan fungsi pengarahan dilakukan. Hal tersebut disebabkan karena keragaman individu dapat memberikan dampak berlawanan satu sama lain. Dampak positif ketika keragaman tersebut menjadi potensi untuk saling melengkapi, atau sebaliknya, dampak negatif sebagai sumber konflik bagi organisasi.

Pada dasarnya, setiap individu memiliki ciri-ciri yang berbeda. Individu yang saling bergabung akan membentuk kelompok atau masyarakat. Individu tersebut akan memiliki karakteristik yang sama dengan kelompok di mana dirinya bergabung. Individu berasal dari kata latin, 'individuum' yang artinya tak terbagi. Kata individu merupakan sebutan yang dapat untuk menyatakan suatu kesatuan yang paling kecil dan terbatas. Kata individu bukan berarti manusia sebagai keseluruhan yang tak dapat dibagi melainkan sebagai kesatuan yang terbatas yaitu sebagai manusia perseorangan.

Dalam berorganisasi setiap individu dapat berinteraksi dengan semua struktur yang terkait baik itu secara langsung maupun secara tidak langsung kepada organisasi yang mereka pilih. Agar dapat berinteraksi secara efektif setiap individu bisa berpartisipasi pada organisasi yang bersangkutan. Dengan berpartisipasi setiap individu

dapat lebih mengetahui hal-hal apa saja yang harus dilakukan.

Perilaku individu dalam organisasi adalah bentuk interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Setiap individu dalam organisasi, semuanya akan berperilaku berbeda satu sama lain, dan perilakunya adalah ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Karakteristik yang dipunyai individu ini akan dibawanya ketika memasuki lingkungan baru yaitu organisasi atau yg lainnya. Organisasi juga merupakan suatu lingkungan yang mempunyai karakteristik seperti keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan, tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian, dan sebagainya.

Perilaku individu juga dapat dipahami dengan mempelajari karakteristik individu. Karakteristik yang melekat pada individu terdiri dari ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap.

Untuk memahami perilaku individu dapat menggunakan pendekatan yang dikelompokkan menjadi tiga yaitu sebagai berikut:

- a. Pendekatan kognitif adalah perilaku oleh suatu rangsangan, dimana perilaku individu terjadi atau timbul dikarenakan adanya rangsangan sehingga timbullah respon atas rangsangan tersebut. Contohnya jika kita bertemu dengan teman dan kemudian dia bersikap baik terhadap kita, tentu saja sebaliknya kita pun akan bersikap baik pula.
- b. Pendekatan penguatan adalah perilaku yang dipengaruhi oleh gerakan refleks yang digerakan oleh sistem saraf motorik yang ada di otak kita. Contohnya jika tangan kita terkena api, maka secara otomatis kita akan menjauhkan atau menarik tangan dari api tersebut.

- c. Pendekatan psikoanalitis adalah perilaku yang dipengaruhi oleh kepribadian, sedangkan individu yang memiliki pribadi yang baik adalah individu yang telah matang yaitu orang yang dapat membedakan mana yang baik dan tidak baik bagi dirinya dan lingkungannya. Orang yang tidak semata-mata mementingkan kepentingan pribadi saja, melainkan juga kepentingan lingkungan (Tewal & Pandowo, 2017).

Menurut Larry L. Cummings (Thoha, 2005), perbedaan dari perilaku organisasi dengan disiplin ilmu lain yang erat hubungannya dengan ilmu perilaku adalah sebagai berikut:

- a. Perbedaan Antara Perilaku Organisasi Dengan Psikologi Organisasi

Antara lain: psikologi organisasi membatasi konstruksi penjelasannya pada tingkat psikologi saja, akan tetapi perilaku organisasi konstruksi penjelasannya berasal dari multi disiplin. Kesamaan keduanya ialah kedua bidang tersebut menjelaskan perilaku orang-orang didalam suatu organisasi.

- b. Perbedaan Antara Perilaku Organisasi Dengan Teori Organisasi

Didasarkan pada dua perbedaan antaranya unit analisisnya dan pusat variabel tak bebas. Perilaku organisasi dirumuskan sebagai suatu studi dari tingkah laku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan tertentu. Teori organisasi adalah studi tentang susunan, proses, dan hasil-hasil dari organisasi itu sendiri.

- c. Perbedaan antara perilaku organisasi dengan *Personnel Dan Human Resources* (P&HR) adalah, bahwa perilaku organisasi lebih menekankan pada orientasi konsep, sedangkan *Personnel Dan Human Resources (P&HR)* menekankan pada teknik dan teknologi. Variabel-variabel tak bebas, seperti misalnya tingkah laku dan reaksi-reaksi yang efektif dalam organisasi, seringkali muncul pada keduanya. *P&HR* nampaknya berada pada permukaan

antara organisasi dan individu dengan menekankan pada pengembangan dan pelaksanaan sistem pengangkatan, pengembangan, dan motivasi dari individu-individu di dalam suatu organisasi (Sigit Riyadi, et al. 2013).

2. Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi suatu perilaku organisasi, faktor-faktor tersebut, antara lain:

a. Orang (SDM)

Dalam suatu wadah organisasi, orang-orang baik itu secara individu maupun kelompok membentuk suatu sistem sosial internal. Kelompok-kelompok tersebut dapat terdiri dalam jumlah yang besar atau sedikit, serta bisa bersifat formal maupun informal.

Pada dasarnya organisasi adalah kumpulan sekelompok orang yang menjadi satu. Maka, seorang manajer organisasi harus mampu untuk mengarahkan orang-orang di dalam organisasi tersebut dengan baik dan benar, di mana kondisinya adalah orang-orang tersebut berasal dari latar pendidikan, kemampuan, dan juga cara berpikir yang berbeda-beda.

b. Struktur

Struktur organisasi dalam hal ini berkaitan dengan sebuah sistem yang mengatur dan menghubungkan orang-orang dalam organisasi tersebut. Struktur organisasi dikatakan baik, ketika mampu membuat para pekerjanya berkoordinasi dengan baik satu dengan yang lainnya berdasarkan asas keadilan dan sesuai dengan kemampuannya. Perusahaan atau organisasi yang sukses, pasti memiliki struktur yang kokoh di baliknya, serta berjalan sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi bukan berdasarkan kepentingan pribadi atau salah satu individu.

c. Teknologi.

Teknologi juga memberikan dampak yang besar bagi pekerja dalam sebuah perusahaan maupun organisasi. Salah satu manfaat dalam menggunakan teknologi yaitu meningkatkan efektivitas dan efisiensi dengan menyelesaikan lebih banyak pekerjaan dan hasil yang lebih baik pula. Pada hakikatnya, seseorang tidak bisa menyelesaikan pekerjaan hanya dengan tangan mereka. Mereka membutuhkan bantuan manusia lain atau faktor pendukung lainnya. Oleh sebab itu, teknologi hadir sebagai salah satu sumber daya yang dapat membantu orang-orang di suatu organisasi atau perusahaan.

d. Lingkungan

Berdirinya sebuah organisasi atau perusahaan tentu berawal dari sebuah sistem besar yang memiliki banyak elemen di dalamnya, seperti pemerintahan, keluarga, dan organisasi-organisasi lain.

Selanjutnya, organisasi atau perusahaan itu mampu berjalan karena adanya hubungan antara lingkungan internal dan juga eksternal. Hal itu disebabkan, karena organisasi atau perusahaan tidak dapat berdiri sendiri, dan memerlukan pihak-pihak lain dalam pengoperasiannya. Maka dari itu, perubahan pada lingkungan juga akan menyebabkan tuntutan kepada organisasi yang berada di dalamnya.

Teori lain yang dikembangkan oleh Lawrence Green (1991) dalam Nursalam (2014 : 80), bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh dua faktor pokok yaitu faktor perilaku (*behavior causes*) dan faktor diluar perilaku (*non- behavior causes*). Sementara faktor perilaku (*behavior causes*) dipengaruhi oleh tiga faktor yakni : faktor predisposisi (*Predisposing Factors*) yang meliputi umur, pekerjaan, pendidikan, pengetahuan dan sikap, faktor pemungkin (*Enabling Factors*) yang terwujud dalam lingkungan fisik dan jarak ke fasilitas kesehatan, dan faktor penguat

(*Reinforcing Factors*) yang terwujud dalam dukungan yang diberikan oleh keluarga maupun tokoh masyarakat (Notoatmodjo, 2014).

3. Faktor-Faktor Situasional yang Mempengaruhi Perilaku Manusia

Menurut Edward G. Sampson, faktor situasional yang dapat mempengaruhi perilaku manusia meliputi sebagai berikut :

- a. Faktor ekologis. Keadaan alam mempengaruhi gaya hidup dan perilaku. Banyak orang menghubungkan kemalasan bangsa Indonesia pada mata pencaharian bertani dan matahari yang selalu bersinar setiap pagi.
- b. Faktor rancangan dan arsitektural suatu tatanan ruangan terbukti mempengaruhi pola-pola perilaku yang terjadi. Contoh: seseorang cenderung bersikap sopan dan menjaga perilakunya ketika berada di dalam gedung DPR atau gedung-gedung yang bagus daripada di rumah sendiri.
- c. Faktor temporal. Pengaruh waktu terhadap bioritma manusia. Contoh: pada saat kita kuliah di pagi hari akan terasa fresh dan semangat dalam menerima pelajaran tetapi dibandingkan dengan kuliah pada malam hari maka kita merasa lelah dan letih sehingga kita sulit memahami dan memperhatikan pelajaran yang disampaikan.
- d. Suasana perilaku (*behavior settings*), dimana seseorang berada akan mempengaruhi manusia dalam berperilaku. Contoh: seseorang tidak akan berteriak-teriak di dalam masjid tidak seperti Ketika mereka berada di dalam Gedung biasa.
- e. Teknologi revolusi. Teknologi lebih cepat merubah perilaku manusia saat ini. Contoh: dengan adanya HP dan internet sekarang seseorang cenderung meniru gaya artis-artis zaman sekarang mulai dari penampilan, tingkah laku, gaya hidup, dll..

- f. Faktor-faktor sosial. Sistem peranan yang diterapkan dalam suatu masyarakat, struktur kelompok dan organisasi, karakteristik populasi, adalah faktor-faktor sosial yang menata perilaku manusia. Contoh: sikap seorang presiden dengan seorang buruh pasti sangat berbeda karena dilatar belakangi oleh struktur kelompok dan organisasi yang berbeda.
- g. Lingkungan psikososial. Persepsi kita tentang sejauh mana lingkungan memuaskan atau mengecewakan kita, akan mempengaruhi perilaku kita dalam lingkungan itu. Stimuli yang mendorong dan memperteguh perilaku. Ada situasi yang memberikan rentangan kelayakan perilaku (*behavioral appopriateness*), seperti situasi di taman, dan situasi yang banyak memberikan kendala pada perilaku, seperti tempat ibadah. Seseorang bebas bertingkah laku ketika mereka berada di taman atau lapangan tetapi perilaku mereka akan sedikit terbatas ketika mereka berada pada tempat ibadah (Modul Psikologi Komunikasi, 2014).

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Kompiang Ngurah Dermawan, 2013; Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kunjungan Masyarakat di Posyandu, di Denpasar, Program Studi S1 Keperawatan Stikes Bina Husada, Bali.
- Dita Fitria Hardiyanti, 2014; Rangkuman Perilaku Organisasi - [J.scribepublish.com/document](https://www.j.scribepublish.com/document).
- Ghana Syakira Azzahry, 2010; Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku, [Slideshare.net/hanafiemitence](https://www.slideshare.net/hanafiemitence), Jakarta.
- Keith Davis, 1997; Human Relation at Work , New York, San Fransisco, Toronto, London.
- Modul IV, 2014; Faktor-faktor Pengaruh Perilaku Manusia, Jurnal Psikologi Komunikasi.
- Muh. Irwan Arifin, 2021; Faktor Individu Dalam Organisasi, Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Alauddin Makassar.
- Noto Atmodjo, 2014; Ilmu Perilaku Kesehatan, Rineka Cipta Jakarta.
- Sigit Riyadi, Tantri Widiastuti, 2013; Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Individu Dalam Organisasi, Skripsi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala, Semarang.
- Tewal B, Pandowo MCH, 2017; Perilaku Organisasi, Surabaya.
- Arif, Thoha, (2005); Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional, Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SMP 1 Bangli. <https://arifthoha.files.wordpress.com>. Jurnal Ilmu-ilmu sosial volume 4.
- Universitas Bakri, 2013; Pengertian, Faktor dan Manfaat Perilaku Organisasi, [@bakri.ac.id/articles/497](https://www.bakri.ac.id/articles/497).

BAB

4

INDIVIDU DALAM ORGANISASI

Yuliastri Ambar Pambudhi, S.Psi., M.Psi., Psikolog

A. Organisasi dalam Perspektif Psikologi

Pembahasan terkait psikologi manajemen memiliki keterkaitan dengan pengorganisasian suatu kelompok. Konsep organisasi adalah dua orang atau lebih yang mempunyai tujuan, visi dan misi bersama membuat komitmen untuk bergabung dan membentuk suatu kelompok. Organisasi menurut penataannya termasuk didalamnya adalah instansi pemerintah/BUMN, perusahaan, sekolah, organisasi kemasyarakatan, komunitas, lembaga profit ataupun non-profit, yayasan, dsb. Ambarwati (2018) menyebutkan bahwa organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, dipimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-prasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Beberapa ahli yang mengkaji organisasi mempunyai definisi yang berbeda secara kontekstual, beberapa diantaranya sebagai berikut (Ambarwati, 2018):

1. Stoner; mendefinisikan organisasi sebagai suatu pola hubungan yang dimana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.

2. Chester I. Bernard; mengemukakan tentang organisasi merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.
3. Paul Preston dan Thomas Zimmerer; mengatakan bahwa organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok-kelompok, yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli tersebut, organisasi secara konseptual mempunyai makna yang sama dan menempatkan orang atau individu sebagai komponen utama dalam organisasi. Individu merupakan penggerak dari sebuah organisasi, dimana individu bekerjasama dengan individu lain untuk menjaga stabilitas roda organisasi. Sebuah organisasi yang sehat apabila setiap individu di dalamnya bekerja secara bersama-sama, masing-masing bisa mengembangkan diri sehingga berdampak pada pengembangan organisasi. Apabila individu tidak produktif dalam roda organisasi maka akan menghambat pergerakan sehingga organisasi bisa dikatakan mengalami stagnasi atau dalam kondisi terburuk organisasi menjadi "lumpuh".

Selain menempatkan individu sebagai makna utama dalam organisasi, para ahli juga menekankan adanya kerjasama diantara setiap individu. Diketahui bahwa orang atau individu yang bekerjasama dalam organisasi adalah individu yang berbeda-beda, antara lain perbedaan tersebut mencakup karakteristik, pemikiran, kepribadian, *value* (nilai), harga diri, komitmen, dsb. Perbedaan individu menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi setiap organisasi, terlebih lagi apabila organisasi tersebut adalah organisasi induk yang memiliki anak organisasi di bawahnya. Oleh karenanya penting bagi setiap individu yang bekerja atau tergabung dalam organisasi mengerti tentang dirinya sendiri sebelum berkomitmen untuk bekerjasama dengan orang lain. Organisasi yang sehat jika mampu berjalan pada "rel" yang sama, perumpamaan individu dalam organisasi seperti sebuah kereta api dimana pemimpin sebagai gerbong depan, sedangkan bawahan adalah gerbong-gerbong yang

masing-masing memiliki fungsi (gerbong penumpang, gerbong logistic, gerbong gudang, dll). Pemimpin yang diumpamakan sebagai gerbong terdepan menarik bawahannya berjalan di rel yang sama, saling bekerjasama memenuhi kebutuhan individu sampai kereta api di lokasi tujuan.

B. Kepribadian Individu dalam Organisasi

Kepribadian setiap individu mempunyai tipe atau pola yang berbeda-beda. Perbedaan bisa dilihat dari segi pola pemikiran, emosi, perilaku dan karakter. Hal ini tentunya dapat mempengaruhi perilaku mereka dalam organisasi. Banyak perusahaan saat ini sudah menerapkan tes kepribadian dalam melakukan perekrutan karyawan, hal ini disesuaikan dengan kebutuhan posisi dalam organisasi, budaya organisasi serta lingkungan organisasi.

Individu mempunyai berbagai perilaku dalam kehidupan sehari-hari, pemeriksaan yang cermat terhadap setiap tindakan atau perilaku dapat mengungkapkan pola yang dapat dilihat, hal ini disebut kepribadian. Meskipun individu memiliki kecenderungan perilaku, mereka tidak selalu bertindak dengan cara yang sama pada semua situasi. Perbedaan tentang individu dari sudut pandang kepribadian ini selanjutnya dijelaskan melalui model berikut:

1. Model *Big Five Personality*

Ramah, cemas, ingin tahu, dapat diandalkan, curiga, banyak bicara, suka berpetualang, dan ratusan ciri kepribadian lainnya telah dijelaskan selama bertahun-tahun, jadi para ahli telah mencoba mengaturnya ke dalam kelompok yang lebih kecil. Pengelompokan ciri kepribadian yang paling banyak diteliti dan dihormati adalah *Big Five Personality*. Beberapa dekade lalu, pakar kepribadian mengidentifikasi lebih dari 17.000 kata yang menggambarkan kepribadian seseorang. Kata-kata ini disaring menjadi lima dimensi kepribadian yang luas, masing-masing dengan sekelompok ciri-ciri khusus (McShane & Von Glinow, 2018).

Model kepribadian 5 faktor (*Big Five Personality*) terdiri dari 5 tipe kepribadian yang secara umum terdapat pada individu, antara lain:

- a. Dimensi kesadaran (*conscientiousness*). Dimensi ini mencirikan individu yang terorganisir, dapat diandalkan, fokus pada tujuan, teliti, disiplin, metodologis, dan rajin. Individu dengan dimensi kesadaran yang rendah cenderung ceroboh, tidak teratur, dan kurang teliti.
- b. Dimensi keramahan (*agreeableness*). Dimensi ini menggambarkan individu yang suka membantu, baik hati, perhatian, toleran, tidak mementingkan diri sendiri, murah hati dan fleksibel. Individu dengan dimensi keramahan yang rendah cenderung tidak kooperatif dan tidak toleran terhadap kebutuhan orang lain, curiga berlebihan, serta hanya fokus pada dirinya sendiri.
- c. Dimensi *neuroticism*. Dimensi ini mengacu pada individu yang cenderung cemas, tidak aman, depresi, dan temperamental. Individu dengan dimensi *neuroticism* rendah memiliki emosi yang stabil, tenang dan merasa aman.
- d. Dimensi keterbukaan (*openness to experience*). Dimensi ini mencirikan individu yang imajinatif, kreatif, ingin tahu, otonom. Individu yang memiliki skor rendah pada dimensi ini cenderung kurang terbuka pada ide-ide baru dan lebih konvensional dalam bekerja.
- e. Dimensi *extraversion*. Dimensi ini menggambarkan individu yang ramah, banyak bicara, energik, mudah bergaul, dan tegas. Individu dengan dimensi *extraversion* yang rendah cenderung pendiam, berhati-hati, serta kurang interaktif dengan orang lain.

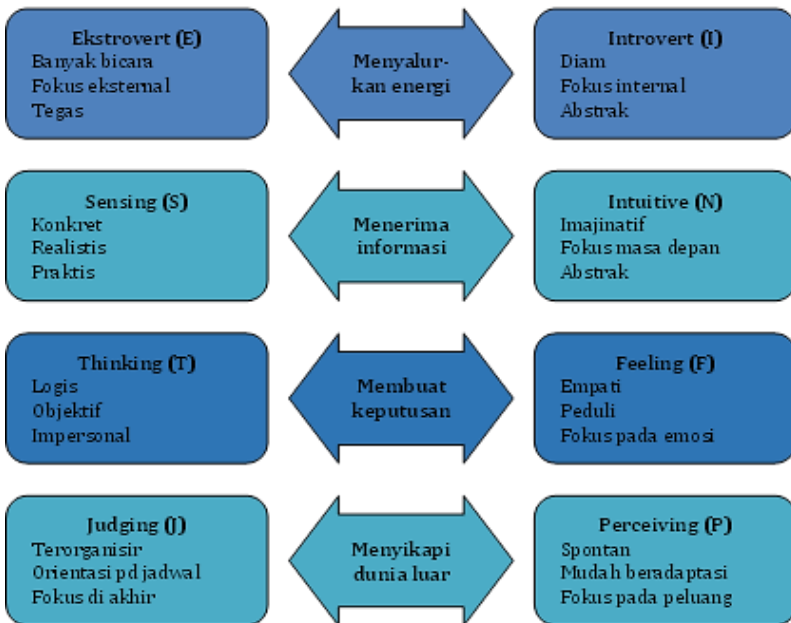
2. *Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)*

MBTI dikembangkan oleh Katherine Cook Briggs dan anaknya, Isabel Briggs Myers pada tahun 1939-1945. Mereka percaya bahwa dengan mengetahui kepribadian dapat membantu perempuan yang akan memasuki dunia kerja di

bidang industri. Setelah mengalami pengembangan, akhirnya Tes MBTI ini pertama kali dipublikasikan pada tahun 1962. MBTI didasarkan dari teori tipologi Carl Gustav Jung bahwa ada empat fungsi psikologis utama yang digunakan manusia dalam menjalani kehidupan, yaitu: sensasi (*sensation*), intuisi (*intuition*), perasaan (*feeling*), dan pemikiran (*thinking*).

MBTI selanjutnya diklasifikasikan berdasarkan 4 dimensi kecenderungan sifat dasar manusia, antara lain:

- Dimensi pemusatan perhatian atau cara seseorang menyalurkan energi terdiri dari tipe *introvert* (I) dan *ekstrovert* (E).
- Dimensi memahami informasi dari luar terdiri dari tipe *sensing* (S) dan *intuition* (N)
- Dimensi mengambil keputusan terdiri dari tipe *thinking* (T) dan *feeling* (F)
- Dimensi merespon lingkungan sekitar terdiri tipe *judging* (J) dan *perceiving* (P)



Gambar 4.1. Kecenderungan Sifat Dasar Manusia Menurut MBTI

C. Nilai & Komitmen Individu dalam Organisasi

Nilai atau *value* sama halnya dengan kepribadian, setiap individu memiliki perbedaan. Nilai muncul di diri individu dari pola didik dalam keluarga, norma sosial dimana ia dibesarkan serta dari lingkungan. Nilai yang ada pada diri individu memiliki peran ketika ia berada dalam organisasi, dimana nilai bisa menjadikan seseorang memiliki kinerja produktif, loyalitas serta perilaku lain yang mendukung pengembangan organisasi secara positif. Di sisi lain, nilai juga bisa membawa dampak buruk ketika individu satu dan yang lain memiliki nilai yang berbeda dalam organisasi maka akan terjadi pertentangan antar individu serta tentunya berefek bagi organisasi.

Menurut McShane & Von Glinow (2018), nilai adalah persepsi tentang apa yang baik atau buruk, benar atau salah. Nilai yang mengarahkan setiap individu untuk memutuskan terkait apa yang akan dilakukan. Nilai juga berfungsi sebagai penunjuk arah untuk motivasi individu, pengambilan keputusan dan tindakan individu. Nilai dan ciri kepribadian saling terkait, tetapi kedua konsep tersebut berbeda dalam beberapa hal. Perbedaan yang paling mencolok adalah bahwa nilai bersifat evaluate (nilai memberi tahu individu apa yang harus dilakukan), sedangkan ciri kepribadian menggambarkan apa yang cenderung individu lakukan secara alami. Psikolog sosial Shalom Schwartz dan rekan-rekannya mengelompokkan nilai ke dalam 10 kategori nilai luas yang meliputi universalisme, kebajikan, tradisi, konformitas, keamanan, kekuasaan, pencapaian, hedonisme, stimulasi, dan pengarahan diri.

Berdasarkan nilai yang dimiliki seorang individu menjadikan karyawan memiliki perilaku yang berbeda serta komitmen organisasi yang berbeda pula. Menurut Yusuf & Syarif (2018), setiap karyawan memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Meyer & Herscovitch membagi tipe komitmen organisasi individu menjadi 3, antara lain: 1) *Affective commitment*, yaitu individu berkontribusi secara berarti terhadap organisasi karena memiliki kedekatan emosional yang erat

dengan organisasi; 2) *Continuance commitment* yaitu individu bertahan dalam organisasi bukan karena alasan emosional melainkan adanya kesadaran bahwa ia akan mendapatkan kerugian besar jika meninggalkan organisasi; 3) *Normative commitment* yaitu individu bertahan dalam organisasi karena merasa ada suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi (Yusuf & Syarif, 2018).

D. Peran Individu dalam Organisasi

Individu merupakan penggagas awal terbentuknya organisasi, begitu pula pergerakan organisasi tergantung dari individu yang berada di dalamnya. Keterlibatan individu dalam organisasi menjadi penting ketika organisasi memulai aktivitasnya. Dilapanga & Mantiri (2021) mengungkapkan bahwa keterlibatan dan partisipasi individu juga cenderung menghasilkan suatu kinerja, pola kegiatan serta hasil dari keterlibatan seluruh unsur individu dalam organisasi akan menghasilkan suatu fungsi dalam organisasi.

Masing-masing individu mempunyai peran yang beragam dalam sebuah organisasi. Peranan individu secara umum terdapat dua yaitu sebagai pemimpin dan anggota. Bentuk organisasi yang bermacam-macam selanjutnya istilah pemimpin juga dimaksud sebagai atasan, pimpinan, koordinator, manajer, ketua, dsb. Selain itu istilah anggota juga mempunyai berbagai penyebutan seperti bawahan, karyawan, anak buah, pegawai, *member*, dsb. Peran pemimpin dalam organisasi secara umum adalah untuk merancang, mengarahkan anggota dan mengevaluasi jalannya organisasi. Sedangkan peran anggota adalah melakukan tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh pemimpin.

Sebuah organisasi yang besar biasa terbagi menjadi beberapa divisi/bidang dimana masing-masing mempunyai area tanggung jawabnya sendiri. Masing-masing divisi/bidang juga mempunyai koordinator yang perannya selain sebagai pemimpin pada umumnya juga untuk mengkomunikasikan

area tanggung jawabnya dengan koordinator di divisi/bidang lain serta pimpinan pusat/inti yang lebih tinggi dalam struktur organisasi. Berbagai tugas dan tanggungjawab yang ada pada setiap organisasi tentunya dibutuhkan peran individu untuk menjalankannya secara harmonis.

Peran individu dalam organisasi idealnya sudah ada sebelum organisasi berjalan. Pada perusahaan atau instansi formal peran individu ini dituangkan dalam deskripsi jabatan (*job description*), sehingga individu minimal mempunyai acuan dalam melakukan kegiatannya yang berhubungan dengan organisasi. Deskripsi jabatan ini tersusun berdasarkan pembagian tugas dan misi yang akan dilaksanakan organisasi. Organisasi yang sehat ketika individu dapat berperan minimal mampu melaksanakan *job-desc*-nya dengan baik.

Sule & Saefullah (2019), Pembahasan terkait peran individu dalam organisasi juga perlu dipahami sehubungan dengan konsep kontribusi dan kompensasi. Menurut Sule & Saefullah (2019), kontribusi adalah apa yang bisa diberikan oleh individu bagi organisasi atau perusahaan. Sebaliknya, kompensasi adalah apa yang dapat diberikan oleh organisasi atau perusahaan bagi individu. Kedua konsep ini sangat berpengaruh terhadap peran individu dalam organisasi, dimana tujuan organisasi tidak akan tercapai jika individu tidak berkontribusi terhadap organisasi dan sebaliknya bahwa individu akan kurang kontribusi jika tidak mendapat kompensasi yang diharapkan. Bentuk kontribusi dan kompensasi selanjutnya dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.2. Bentuk Kompensasi & Kontribusi

E. Memahami Diri Sendiri dan Orang Lain dalam Organisasi

Bekerja atau tergabung dalam organisasi tentunya ada keterkaitan dengan orang lain. Berada pada satu organisasi yang sama dengan orang lain memiliki tantangan sendiri. Ketika seseorang sudah memahami karakteristik dirinya selanjutnya penting memahami konsep dirinya seperti apa. Hurlock mengartikan konsep diri adalah tentang pandangan individu mengenai dirinya. Konsep diri individu didefinisikan berada tiga tingkatan antara lain: 1) Konsep diri individu yaitu bagaimana cara individu melihat diri dan sifat pribadi yang dimilikinya, 2) Konsep diri relasional yaitu seperti apa individu membangun hubungan koneksi dengan teman dan rekan kerja, 3) Konsep diri kolektif yaitu bagaimana individu menempatkan dirinya sebagai anggota dalam tim, organisasi, kelompok sosial, dan entitas lainnya.

Konsep diri individu tidak terjadi begitu saja melainkan melalui proses sebagai berikut:

1. *Self Enhancement*, adalah individu memandang dirinya dan berupaya agar orang lain memandang dirinya sebagai orang yang kompeten, menarik, beruntung, etis dan berharga.

2. *Self Verification*, adalah tahap individu mempertahankan konsep diri yang ada, menstabilkan pandangan tentang diri secara aktif, mengkomunikasikan konsep diri pada orang lain agar orang lain memahaminya.
3. *Self Evaluation*, adalah tahap sejauh mana individu merasa puas dengan diri mereka sendiri, yakin dengan keberhasilannya, serta mampu mengontrol diri atas peristiwa yang terjadi di sekelilingnya.
4. *Social Self* disebut sebagai konsep diri eksternal. Merupakan tahapan individu mendefinisikan diri mereka sendiri berdasarkan kelompok dimana mereka berasal atau memiliki keterikatan emosional.

Pembahasan terkait konsep diri eksternal individu penerapannya dalam organisasi bisa menjadi suatu hal yang penting. Individu dalam organisasi ketika sudah berada di tahapan ini tentunya memiliki peran yang secara otomatis mendukung bergulirnya roda organisasi. Hal ini dapat memberi dampak antara individu dan organisasi satu sama lain. Contohnya, individu A bekerja di Perusahaan X yang dikenal *bonafide* dengan penghasilan diatas rata-rata serta prestasi karyawan yang cemerlang sehingga individu A tersebut dikenal memiliki *social self* seperti layaknya pekerja di Perusahaan X. Suatu ketika beberapa karyawan di Perusahaan X diketahui sedang menghabiskan waktu di klub malam maka "*label*" itu juga bisa jadi disematkan pada individu A walaupun dirinya belum pernah sekalipun pergi di klub malam.

Dampak konsep diri eksternal ini dikenal dengan istilah *stereotyping* dalam organisasi. Menurut Luthans (2011), stereotipe adalah proses persepsi dimana individu menetapkan karakteristik dirinya ke kelompok yang dapat diidentifikasi dan kemudian secara otomatis mentransfer karakteristik tersebut pada siapapun yang diyakini sebagai anggota kelompok tersebut. Kecenderungan orang stereotipe dikarenakan kemudahan mengingat ciri-ciri stereotipe daripada ciri-ciri unik bagi setiap individu, selain itu hal ini sebagai kebutuhan dasar manusia untuk memahami dan mengantisipasi bagaimana

orang lain akan berperilaku. Contohnya, individu A yang bekerja di Perusahaan X bertemu dengan individu B, maka individu B yang sudah mengenal karakter pekerja di Perusahaan X bisa jadi akan menyesuaikan topik pembicaraan dan gaya bahasa ketika berkomunikasi dengan individu A.

Stereotipe bisa memunculkan permasalahan dalam organisasi jika tidak dikontrol dengan baik. Beberapa masalah yang dapat terjadi antara lain: 1) Distorsi persepsi, hal ini terjadi ketika stereotipe tidak secara akurat menggambarkan setiap orang dalam kategori sosial; 2) Ancaman stereotipe sebuah fenomena dimana anggota kelompok khawatir jika terdapat karakter negatif yang disematkan; 3) Berpotensi adanya sikap dan perilaku diskriminatif. Individu dalam organisasi perlu memahami stereotipe ini dengan baik sehingga mampu lebih objektif jika menyematkan sebuah karakteristik kelompok pada individu lain. Hal ini dilakukan agar meminimalisir konflik dalam organisasi akibat masalah stereotipe.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, A. (2018). *Perilaku dan Teori Organisasi* (Amirullah, Ed.). Media Nusa Creative.
- Dilapanga, A. R., & Mantiri, J. (2021). *Perilaku Organisasi*. Deepublish.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. Y. (2018). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Sule, E. T., & Saefullah, K. (2019). *Pengantar Manajemen* (12th ed.). Prenada Media Group.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi: Definisi, Dipengaruhi dan Mempengaruhi* (2nd ed.). Nas Media Pustaka.

BAB 5

KEPEMIMPINAN DAN KEPRIBADIAN

Pratista Arya Satwika, S.Psi., M.Psi., Psikolog

A. Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan konsep pembahasan yang tidak pernah habis dalam literatur yang terkait dengan manusia, masyarakat dan organisasi. Pada konteks organisasi, kepemimpinan merupakan konsep yang penting karena dapat mempengaruhi hasil kerja baik pada tingkat individu maupun organisasi (Banks et al., 2017). Beberapa kajian telah membuktikan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam keberhasilan organisasi.

Wang et al. (2020) dalam kajian meta analisis dan reviewnya menemukan bahwa faktor sosial dari gaya kepemimpinan yang positif seperti *empowering leadership* dan *transformational leadership* berhubungan positif dengan kecenderungan karyawan untuk melakukan perubahan dalam pekerjaannya agar lebih bermakna (*job crafting*). Pada penelitian yang berbeda, Banks et al. (2017) menemukan bahwa pemimpin yang karismatik mampu mendorong pengikutnya untuk dapat berkinerja lebih baik, melakukan perilaku yang mendukung organisasi di luar tugas utamanya serta mampu meningkatkan kinerja kelompok serta organisasi. Dalam bidang kesehatan Restivo et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan hasil perawatan kesehatan seperti kinerja dan kepatuhan terhadap pedoman.

Bentuk kepemimpinan yang negatif seperti *destructive leadership* baik dalam bentuk aktif maupun pasif juga dapat memberikan kontribusi yang sama terhadap hasil yang merugikan seperti terganggunya kinerja karyawan, kesehatan serta kesejahteraan karyawan (Fosse et al., 2019).

Kepemimpinan merupakan sebuah konsep yang kompleks dan memiliki banyak sisi yang membutuhkan faktor yang sama banyaknya (Do and Minbashian, 2020). Salah satu pendekatan dalam konsep kepemimpinan, yaitu pendekatan sifat memandang bahwa kepemimpinan bergantung pada kualitas kepribadian pemimpinnya (Judge et al., 2002). Kepribadian dalam hal ini kepribadian pemimpin akan sangat memengaruhi bagaimana pemimpin dalam menampilkan perilaku kepemimpinan yang dimilikinya terhadap para pengikutnya.

B. Kepemimpinan

Terdapat banyak definisi mengenai kepemimpinan yang berbeda, hampir sebanyak jumlah individu yang mencoba untuk mendefinisikannya (Northouse, 2019). Namun, meskipun begitu, Northouse (2019) dalam bukunya berusaha merangkum bagaimana kepemimpinan telah didefinisikan selama satu abad terakhir, ia merangkum evolusi definisi kepemimpinan yang dimulai dari tahun 1900 sampai memasuki abad 21. Definisi kepemimpinan telah dipengaruhi oleh banyak faktor dari masalah dunia serta politik.

Memasuki abad 21, kemudian pakar kepemimpinan sepakat bahwa memang sulit untuk menghasilkan suatu definisi bersama mengenai kepemimpinan. Perbedaan definisi kepemimpinan terjadi, karena perbedaan cara meneliti, variasi alat ukur dan juga perbedaan aspek kepemimpinan itu sendiri (Hughes et al., 2015). Kepemimpinan merupakan konsep yang kompleks sehingga suatu definisi yang pasti akan sulit didapatkan (Stogdill dalam Northouse, 2019).

Banyaknya perbedaan definisi kepemimpinan, juga terkait dengan banyaknya teori mengenai kepemimpinan. Teori kepemimpinan ini dimulai dari konsep *great man theory* yang berkembang pada abad ke 20 dan memandang bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibuat. Penelitian awal penelitian mengenai kepemimpinan lebih kepada sifat sifat yang dimiliki oleh pemimpin yang hebat pada masa tersebut. Terdapat sejumlah sifat atau karakteristik tertentu yang berkaitan dengan keberhasilan dan kegagalan dari pemimpin. Perkembangan teori kemudian beralih dari pendekatan sifat ke pendekatan keterampilan yang membagi keterampilan menjadi 3, yaitu manajemen puncak, manajemen menengah dan manajemen Tingkat bawah (Northouse, 2019).

Pada tahun 1940-an kemudian berkembang pendekatan gaya, yaitu kepemimpinan dibentuk dari dua jenis perilaku umum, yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan. Pendekatan ini didukung oleh beberapa penelitian yang dilakukan di Ohio state dan Michigan serta yang dilakukan oleh Blake dan Mouton. Setelahnya, muncul beberapa pendekatan mengenai kepemimpinan seperti pendekatan situasional, teori kontingensi, teori jalur-tujuan, teori pertukaran pemimpin-anggota, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan melayani, kepemimpinan autentik (Northouse, 2019) dan masih banyak lagi teori yang berkembang hingga saat ini. Di Indonesia sendiri, berkembang konsep kepemimpinan yang berasal dari budaya Indonesia seperti kepemimpinan model jawa atau *asta brata* (As'ad et al., 2011) yang dapat digolongkan ke dalam pendekatan *trait*.

Beberapa konstruk kepemimpinan tersebut, yaitu

1. Pertukaran Pemimpin-Anggota (*Leader Member Exchange*)

Teori pertukaran pemimpin-anggota diperkenalkan oleh Dansereau, Graen dan rekan rekannya pada tahun 1970-an dan pada awalnya disebut sebagai pendekatan *vertical dyad linkage* (VDL) (Martin et al., 2016). Konsep utamanya adalah bahwa melalui berbagai jenis interaksi, pemimpin membedakan cara mereka berinteraksi dengan pengikutnya.

Hal tersebut menghasilkan hubungan yang bervariasi antara pemimpin dan setiap pengikutnya. Pada tingkat pertukaran pemimpin-anggota yang tinggi, pengikut merasa memiliki kewajiban untuk membalas pemimpin dengan memenuhi tuntutan pekerjaan yang seharusnya membuat pengikut lebih kecil kemungkinannya untuk terlibat dalam perilaku yang merugikan pemimpin atau organisasi. Sebaliknya, dalam hubungan pertukaran yang rendah, pengikut mungkin menghadapi ketidakadilan yang mereka rasakan atau perlakuan tidak adil dari pemimpin sehingga cenderung terlibat dalam perilaku yang lebih kontraproduktif (Martin et al., 2016).

2. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Kepemimpinan transformasional memampukan pengikut untuk mencapai prestasi di luar harapan (Riyono, 1999). Empat karakteristik yang membuat seorang pemimpin memiliki kualitas transformasional, yakni memiliki karisma yang diakui oleh pengikutnya (*charisma*), dapat memberikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi mereka (*inspirational*), menunjukkan perilaku dan perhatian kepada pengikutnya (*individualized consideration*), serta memiliki kemampuan untuk merangsang pemikiran atau ide dari mereka (*intellectual stimulation*) (Riyono, 1999). Hubungan interpersonal dalam kepemimpinan transformasional membantu membangun kepercayaan di antara pengikut, yang merupakan aset penting untuk pertumbuhan dan pengembangan berbagi pengetahuan (Helmi and Arisudana, 2009)

3. Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*)

Robert K. Greenleaf memperkenalkan konsep kepemimpinan melayani pada tahun 1970. Sifat-sifat kepemimpinan yang melayani berkembang dari nilai dan keyakinan individu. Pemimpin yang menganut prinsip melayani dapat meningkatkan produktivitas dalam organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan melayani

adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan, berdasarkan pengetahuan, partisipatif, bertanggung jawab dalam proses, etis dan sosial yang dapat membantu mengatasi skandal atau konflik di dalam organisasi (Greenleaf et al., 2002).

4. Kepemimpinan Autentik (*Authentic Leadership*)

Kepemimpinan autentik adalah model perilaku pemimpin yang menggunakan dan memasarkan daya psikologis dan iklim etika yang positif, untuk mendorong besarnya kesadaran diri, perspektif moral yang terinternalisasi, bentuk proses informasi yang seimbang, transparansi relasi yang ada pada pihak pemimpin dengan pengikut, serta mendorong pengembangan diri yang positif (Walumbwa et al., 2008). Menurut Avolio et al. (2004), kepemimpinan autentik diusulkan sebagai konstruksi akar dari bentuk-bentuk positif kepemimpinan yang diperlukan untuk mengembangkan kepercayaan dan lingkungan kerja yang positif, yang dikenal untuk mendorong retensi karyawan.

5. Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership*)

Kepemimpinan karismatik adalah kemampuan individu menggunakan keistimewaan yang dimilikinya untuk mempengaruhi pikiran, perasaan dan perilaku orang lain serta menimbulkan rasa kagum yang menjadi keyakinan orang lain untuk mengikuti apa yang disampaikan orang tersebut (Widiantari et al., 2022).

6. Kepemimpinan yang Memberdayakan (*Empowering Leadership*)

Kepemimpinan yang memberdayakan adalah perilaku pemimpin yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan memberikan otonomi dan dukungan pengembangan kepada karyawan (Amundsen and Martinsen, 2014). (Amundsen and Martinsen, 2014) mengidentifikasi delapan bagian perilaku yang menjadi dasar seorang pemimpin yang memberdayakan, yaitu mendelegasikan tugas, membangun

koordinasi, berbagi informasi, memberikan dorongan inisiatif kepada karyawan, memberikan dukungan untuk fokus pada tujuan, memberikan inspirasi, memberikan contoh dan membimbing karyawan.

7. Kepemimpinan Model Jawa: Asta Brata

Merupakan salah satu konsep kepemimpinan berasal dari budaya Indonesia. Berdasarkan bahasa Sansekerta, Asta brata berarti delapan pedoman perilaku yang mengacu pada sifat sifat apa saja yang harus dimiliki pemimpin (pendekatan *trait*). Kedelapan pedoman tersebut, yaitu watak matahari, watak angin, watak bulan, watak api, watak bumi, watak Samudra, watak langit dan watak Bintang (As'ad et al., 2011).

8. Kepemimpinan Profetik

Kepemimpinan profetik disusun berdasarkan sudut pandang agama, yang termasuk dalam kajian kepemimpinan moral dan lintas budaya (Budiharto and Himam, 2015). Pada perkembangannya kajian ini telah dikaji secara konseptual pada pendekatan agama islam dan kristiani (Budiharto and Himam, 2015). Pada pandangan agama islam, kepemimpinan profetik adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain mencapai tujuan sebagaimana nabi dan rasul/*prophet* melakukannya (Budiharto and Himam, 2015).

9. Kepemimpinan Wirausaha (*Entrepreneurial Leadership*)

Kepemimpinan wirausaha merupakan jenis kepemimpinan yang mampu mengidentifikasi peluang melalui aliran informasi yang ada. Pemimpin yang berjiwa wirausaha akan mampu merangsang karyawan untuk mengembangkan kreativitasnya melalui informasi yang didapatkannya. Kemampuan mengartikulasikan visi yang mengarah pada masa depan memungkinkan kepemimpinan wirausaha dapat memotivasi karyawan untuk selalu berpikir kreatif (Aristana et al., 2022).

10. Kepemimpinan Bersama (*Shared Leadership*)

Kepemimpinan bersama memiliki konsep dasar bahwa setiap anggota tim bekerja secara mandiri dan bersama sama untuk mengarahkan tim menuju tujuan yang diinginkan. Dalam hal ini, anggota tim memiliki kebebasan dan otonomi untuk mengarahkan diri mereka sendiri seperti membuat keputusan dan mengambil tindakan yang berbeda untuk mencapai tujuan bersama. Sebagai hasilnya, mereka memiliki kemampuan untuk menjadi inovatif dalam pekerjaan mereka (Abdillah et al., 2023).

11. Kepemimpinan Spiritual (*Spiritual Leadership*)

Kepemimpinan spiritual menjadi sintesis dari kepemimpinan etis, otentik, *servant*, dan teori kepemimpinan lainnya. Kepemimpinan spiritual merupakan teori etika yang lahir pada tahun 1990. Kepemimpinan spiritual menggambarkan kehidupan individu atau organisasi yang harus bersumber dari kehidupan batin, sehingga dalam diri pemimpin dan bawahan perlu ada sifat-sifat penting seperti cinta altruistic, iman/harapan dan visi. Ketiga bagian tersebut membangun pemenuhan diri individu sehingga memiliki motivasi intrinsik dan kekuatan batin (Sutomo and Javlean, 2022).

C. Kepribadian

Kepribadian dalam bahasa latin disebut *persona* (Feist et al., 2017; Prihartanti, 2019). Kepribadian adalah sebuah pola yang relatif menetap, *trait*, disposisi atau karakteristik di dalam individu yang memberikan beberapa ukuran yang konsisten tentang perilaku (Feist et al., 2017). Konstrak karakter atau sifat yang terkait dengan kepribadian individu, yaitu

1. *Big Five*

Model kepribadian *Big five* adalah teori yang umum digunakan dalam penelitian kepribadian karena menggambarkan variasi yang signifikan dalam kepribadian individu. Model ini termasuk dalam paradigma sifat kepribadian. Diterima secara luas sebagai taksonomi yang

komprehensif, model *Big five* terdiri dari lima dimensi utama kepribadian. Penelitian oleh McCrae dan Costa (2003), serta karya-karya lainnya seperti John dan Srivastava (1999) serta Ramdhani (2012), telah memperkuat pengakuan terhadap model ini. Kelima dimensi dalam kepribadian *big five* yaitu *neuroticism*, *conscientiousness*, *extraversion*, *openness to experience*, dan *agreeableness*.

2. *Big Two*

Konsep kepribadian *Big two* merupakan meta *traits* di atas *Big five*, yang terdiri dari stabilitas dan plastisitas (Do and Minbashian, 2020). Dimensi stabilitas berhubungan dengan perlindungan tujuan dengan mencegah gangguan dari luar. Individu dengan karakteristik ini cenderung bersikap konsisten dalam fungsi emosional, motivasi dan sosialnya. Sementara itu, dimensi plastisitas melibatkan eksplorasi tujuan yang dapat mengarah pada penciptaan tujuan baru. Individu dengan karakteristik ini cenderung suka berinteraksi dengan peluang baru dilingkungan (Do and Minbashian, 2020)

3. Kepribadian Proaktif

Kepribadian proaktif adalah karakteristik bawaan yang membedakan individu dalam seberapa aktif mereka dalam mengambil langkah untuk mempengaruhi lingkungan sekitar mereka (Bateman and Crant, 1993).

4. Kepribadian *Hardiness*

Kepribadian *hardiness* merupakan ketangguhan individu dalam memberikan respon terhadap masalah yang muncul. Ketangguhan tersebut terdiri dari komponen komitmen, control dan tantangan (Kobasa, 1979). Individu yang memiliki kepribadian yang Tangguh percaya bahwa tindakan yang mereka ambil akan memiliki dampak pada kehidupan mereka sendiri dan mereka melihat situasi sulit sebagai peluang untuk pertumbuhan dan perkembangan pribadi (Muslimin, 2020).

D. Kepemimpinan dan Kepribadian

Pendekatan sifat dalam konsep kepemimpinan memandang bahwa kepemimpinan bergantung pada kualitas kepribadian pemimpinnya (Judge et al., 2002). Artinya bahwa bagaimana seorang pemimpin menampilkan perilakunya sebagai seorang pemimpin bergantung pada faktor personal kepribadiannya. Terdapat beberapa penelitian yang telah mengkaji keterkaitan antara kepribadian dan kepemimpinan.

Banks et al. (2017) menemukan bahwa kepribadian *big five* mampu memprediksi kepemimpinan karismatik dengan tingkat yang berbeda-beda. Kepemimpinan karismatik adalah kemampuan individu menggunakan keistimewaan yang dimilikinya untuk mempengaruhi pikiran, perasaan dan perilaku orang lain serta menimbulkan rasa kagum yang menjadi keyakinan orang lain untuk mengikuti apa yang disampaikan orang tersebut (Widiantari et al., 2022).

Ditemukan pada penelitian Banks et al. (2017) bahwa salah satu dimensi kepribadian *big five* yaitu *conscientiousness* merupakan prediktor yang lebih kuat dalam mempengaruhi salah satu aspek kepemimpinan karismatik, yaitu *idealized influence* daripada *extraversion*. Individu dengan *conscientiousness* yang tinggi cenderung teliti, dapat diandalkan dan memiliki integritas yang tinggi. Hal ini merupakan karakter yang potensial pada pemimpin untuk dapat mengartikulasikan pesan-pesan berbasis nilai kepada pengikutnya. Sementara itu, karakter individu *extraversion* yang cenderung memiliki kebutuhan untuk mendominasi secara sosial dengan relasi yang hangat merupakan prediktor terkuat dari *inspirational motivation*.

Pada penelitian lain di Pakistan, Shahzad et al. (2021) menemukan bahwa kepribadian *agreeableness*, *extraversion*, *conscientiousness* dan *openness to experience* terkait secara positif dan signifikan dengan kepemimpinan autentik. Sedangkan, *neuroticism* merupakan satu satunya karakter kepribadian *big five* yang berkorelasi negatif dengan kepemimpinan autentik. Dalam hal ini kepribadian *extraversion* merupakan kepribadian yang paling kuat berpengaruh terhadap kecenderungan pemimpin

untuk dapat berperilaku autentik atau asli. Sifat positif, ambisius dan berpengaruh pada karakter pemimpin yang *extraversion* akan menghasilkan perilaku pemimpin yang percaya diri, sehingga lebih dapat menampilkan dirinya secara autentik (Shahzad et al., 2021).

Sementara itu, penelitian lain pada 144 responden di Turki mengenai kepemimpinan etis menemukan bahwa *neuroticism* berpengaruh negatif terhadap persepsi kepemimpinan etis karyawan, sementara *openness to experience*, *agreeableness* dan *conscientiousness* ditemukan sebagai anteseden penting untuk kepemimpinan etis. *Agreeableness* menjadi dimensi yang paling kuat dalam memprediksi kepemimpinan yang etis, karena individu yang memiliki tingkat *agreeableness* yang tinggi lebih peduli terhadap perlakuan yang layak dan manusiawi terhadap orang lain. Mereka penuh perhatian, suka menolong, jujur, sopan, dapat dipercaya, pengertian, tanggap terhadap kebutuhan dan tujuan orang lain dan secara umum menyenangkan. Perilaku tersebut sangat penting untuk menjadi pemimpin yang beretika (Özbağ, 2016)

Sebagian besar penelitian yang meneliti mengenai hubungan antara kepemimpinan yang efektif dan kepribadian berfokus pada sifat sifat kepribadian individu, hal ini membuat Parr et al. (2016) melakukan penelitian untuk melihat profil ciri-ciri kepribadian pemimpin dengan lebih lengkap. Lewat penelitiannya terhadap 2461 sampel, Parr et al. (2016) menemukan enam profil kepribadian pemimpin, yaitu *backend leaders*, *unpredictable leaders with low diligence*, *protocol followers*, *creative communicators*, *unpredictable leaders*, *power players*, dan *conscientious*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, M.R., Anita, R., Nugraha, E.A., Suseno, G., Zakaria, N.B., 2023. Effect of Shared Leadership and Employees' Creativity: Meaning at Workplace as a Mediation. *Journal of Leadership in Organizations* 5, 171-185. <https://doi.org/10.22146/jlo.84309>
- Amundsen, S., Martinsen, Ø.L., 2014. Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, And Validation Of A New Scale. *The Leadership Quarterly* 25, 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Aristana, I.N., Wisnawa, I.M.B., Sriasih, A.A.K., Junipisa, N.M.E., 2022. Entrepreneurial Leadership And Employee Creativity: Moderation and Mediation Perspectives. *jeb* 25, 199-236. <https://doi.org/10.24914/jeb.v25i2.5406>
- As'ad, M., Anggoro, W.J., Virdanianty, M., 2011. Studi Eksplorasi Konstrak Kepemimpinan Model Jawa: Asta Brata. *Jurnal Psikologi* 38, 228-239. <https://doi.org/10.22146/jpsi.7655>
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., May, D.R., 2004. Unlocking the Mask: A Look At The Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes And Behaviors. *The Leadership Quarterly* 15, 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Banks, G.C., Engemann, K.N., Williams, C.E., Gooty, J., McCauley, K.D., Medaugh, M.R., 2017. A Meta-Analytic Review And Future Research Agenda Of Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly* 28, 508-529. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.12.003>
- Budiharto, S., Himam, F., 2015. Konstrak Teoritis dan Pengukuran Kepemimpinan Profetik. *Jurnal Psikologi* 33, 133-146. <http://dx.doi.org/10.22146/jpsi.7081>
- Do, M.H., Minbashian, A., 2020. Higher-Order Personality Factors And Leadership Outcomes: A Meta-Analysis. *Personality*

and Individual Differences 163.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110058>

Feist, J., Feist, G.J., Roberts, T.-A., 2017. *Teori Kepribadian*, 8th ed. Salemba Humanika, Jakarta.

Fosse, T., Anders, S., Einarsen, S., Martinussen, M., 2019. Active And Passive Forms Of Destructive Leadership In A Military Context: A Systematic Review And Meta-Analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28, 708–722. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1634550>

Greenleaf, R.K., Spears, L.C., Covey, S.R., 2002. *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.

Helmi, A.F., Arisudana, I., 2009. Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan dan Berbagi Pengetahuan dalam Organisasi. *Jurnal Psikologi* 36, 95–105. <http://dx.doi.org/10.22146/jpsi.7888>

Hughes, R.L., Ginnett, R.C., Curphy, G.J., 2015. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. McGraw-Hill Education.

John, O.P., Srivastava, S., 1999. The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement and Theoretical Perspective, in: Pervin, L.A., John, O.P. (Eds.), *Handbook of Personality Theory and Research*. Guilford Press, pp. 102–138.

Judge, T., Bono, J., Ilies, R., Gerhardt, M., 2002. Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology* 87, 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>

Kobasa, S.C., 1979. Stressful Life Events, Personality, and Health: An Inquiry Into Hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology* 37, 1–11. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.1.1>

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., Epitropaki, O., 2016. Leader–Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-

- Analytic Review. *Personnel Psychology* 69, 67-121.
<https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- McCrae, R.R., Costa, P.T.J., 2003. *Personality in Adulthood: A Five-Factor Theory Perspective*, Second. ed. The Guilford Press.
- Muslimin, M., 2020. Pengaruh Kepribadian Hardiness Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Malang. *Cognicia* 8, 102-117.
<https://doi.org/10.22219/cognicia.v8i1.11748>
- Northouse, P.G., 2019. *Leadership: Theory and Practice*, Eighth. ed. Sage Publications, Inc.
- Özbağ, G.K., 2016. The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235, 235-242.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.019>
- Parr, A.D., Lanza, S.T., Bernthal, P., 2016. Personality Profiles of Effective Leadership Performance in Assessment Centers. *Hum Perform* 29, 143-157.
<https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1157596>
- Prihartanti, N., 2019. *Kepribadian: Lintas Indigenus Lintas Budaya*. Muhammadiyah University Press.
- Ramdhani, N., 2012. Adaptasi Bahasa dan Budaya Inventori Big Five. *Jurnal Psikologi* 39, 189-207.
[https://doi.org/10.1016/S0143-4004\(97\)90091-6](https://doi.org/10.1016/S0143-4004(97)90091-6)
- Restivo, V., Minutolo, G., Battaglini, A., Carli, A., Capraro, M., Gaeta, M., Odone, A., Trucchi, C., Favaretti, C., Vitale, F., Casuccio, A., 2022. Leadership Effectiveness in Healthcare Settings: A Systematic Review and Meta-Analysis of Cross-Sectional and Before-After Studies. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19.
<https://doi.org/10.3390/ijerph191710995>
- Riyono, B., 1999. Kepemimpinan Transformasional: Kebangkitan Kembali Studi Tentang Kepemimpinan. *Buletin Psikologi VII*, 28-34. <http://dx.doi.org/10.22146/bpsi.7400>

- Shahzad, K., Raja, U., Hashmi, S.D., 2021. Impact of Big Five personality traits on authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 42, 208–218. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0202>
- Sutomo, S., Javlean, C., 2022. Mapping Spiritual Leadership in Today's Organizations: Bibliometrics Analysis 2017-2021. *Journal of Leadership in Organizations*, 4, 162–169. <https://doi.org/10.22146/jlo.73276>
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., Peterson, S.J., 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management* 34, 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, H., Li, P., Chen, S., 2020. The Impact of Social Factors on Job Crafting: A Meta-Analysis and Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218016>
- Widiantari, D., Samadi, M.I.B., Karim, A., 2022. Charismatic Leadership Effects of Teachers in Fostering Graduate Quality of Senior High School. *Journal of Leadership in Organizations* 4, 179–190. <https://doi.org/10.22146/jlo.74872>

BAB 6

PENGARUH KEPUTUSAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KARYAWAN

Sri Adi Nurhayati, S.Psi., S. Pd., M.M.

A. Pendahuluan

Leadership is a significant factor in whether or not an organization will be successful. Leadership style refers to what means folks are rapt and driven by a front-runner to reach organizational goals or what they do. (Shukla, Sunha, 2022).

Pernyataan diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya.

B. Dasar Pengaruh Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan

Pengaruh keputusan kepemimpinan terhadap karyawan didasarkan pada beberapa prinsip dan faktor yang mendasar. Berikut adalah beberapa dasar yang menjelaskan pengaruh ini:

1. **Kepemimpinan sebagai Model Perilaku:** Pemimpin sering menjadi model bagi karyawan dalam organisasi. Cara pemimpin bertindak, mengambil keputusan, dan berkomunikasi menciptakan standar perilaku yang diperhatikan dan ditiru oleh karyawan.
2. **Orientasi pada Visi dan Tujuan Bersama:** Keputusan kepemimpinan didasarkan pada visi dan tujuan bersama organisasi. Pemimpin yang jelas tentang arah dan tujuan akan membuat keputusan yang mengarah pada pencapaian

visi tersebut, dan karyawan akan terdorong untuk berkontribusi.

3. **Pembentukan Budaya Organisasi:** Keputusan kepemimpinan membentuk budaya organisasi. Pemimpin yang menetapkan standar etika, nilai, dan norma dalam organisasi akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan.
4. **Pengelolaan Sumber Daya Manusia:** Keputusan kepemimpinan mempengaruhi manajemen sumber daya manusia. Pemimpin bertanggung jawab atas kebijakan yang mempengaruhi rekrutmen, pengembangan, dan retensi karyawan.
5. **Komunikasi dan Umpan Balik:** Komunikasi yang jelas dan umpan balik yang efektif merupakan dasar dari pengaruh keputusan kepemimpinan terhadap karyawan. Karyawan perlu memahami alasan di balik keputusan dan mendapatkan umpan balik yang konstruktif.
6. **Pemberdayaan Karyawan:** Pemberdayaan karyawan merupakan dasar dari keputusan kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang memberikan karyawan otonomi dan tanggung jawab akan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didengar dan dihargai.
7. **Keadilan dan Transparansi:** Keputusan kepemimpinan harus didasarkan pada prinsip keadilan dan transparansi. Karyawan perlu merasa bahwa keputusan tersebut diambil dengan mempertimbangkan kepentingan mereka dan bahwa proses pengambilan keputusan dapat dipercaya.
8. **Adaptasi terhadap Situasi:** Pemimpin perlu dapat mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan situasi dan kebutuhan karyawan. Pendekatan yang fleksibel akan memungkinkan pemimpin untuk memberikan dukungan yang tepat pada waktu yang tepat.
9. **Dukungan dan Pengembangan Karyawan:** Keputusan kepemimpinan harus mendukung pengembangan dan kesejahteraan karyawan. Pemimpin harus memberikan dukungan, bimbingan, dan peluang pengembangan untuk membantu karyawan mencapai potensi mereka.

10. **Perubahan dan Inovasi:** Pemimpin harus mendorong perubahan dan inovasi di tempat kerja. Keputusan kepemimpinan yang proaktif dalam menghadapi perubahan pasar, teknologi, dan lingkungan akan menciptakan lingkungan yang dinamis dan beradaptasi.
11. Dengan memperhatikan dasar-dasar ini, pemimpin dapat memahami bagaimana keputusan kepemimpinan mereka mempengaruhi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, kinerja, dan kesejahteraan bersama.

C. Pengaruh Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan

A high performing employee will be targeted to remain within the company as long as possible for the benefits he brings and for the positive image he creates. But together with high performance, also the expectations increase, for both the employee and employer. (Vosloban, 2012)

Berikut adalah beberapa cara di mana keputusan kepemimpinan dapat mempengaruhi karyawan:

1. **Motivasi dan Keterlibatan:** Keputusan yang bijaksana dan terarah dari seorang pemimpin dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Karyawan cenderung lebih termotivasi ketika mereka merasa bahwa keputusan-keputusan yang dibuat oleh pimpinan mereka sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan.
2. **Produktivitas:** Keputusan kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Ketika karyawan memiliki kejelasan tentang apa yang diharapkan dari mereka dan mendapatkan dukungan yang tepat dari pimpinan, mereka lebih cenderung untuk bekerja dengan efisien dan efektif.
3. **Budaya Perusahaan:** Keputusan kepemimpinan membentuk budaya perusahaan. Cara seorang pemimpin memperlakukan karyawan, mengelola konflik, dan mempromosikan nilai-nilai tertentu akan membentuk norma-norma budaya yang mempengaruhi perilaku karyawan.

4. Kepuasan Kerja: Kepuasan kerja karyawan seringkali terkait erat dengan keputusan kepemimpinan. Karyawan yang merasa dihargai, didengar, dan diberikan kesempatan untuk berkembang akan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.
5. Retensi Karyawan: Kepemimpinan yang efektif dapat membantu dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi. Karyawan cenderung tetap bertahan di perusahaan ketika mereka merasa didukung oleh manajemen dan memiliki peluang untuk berkembang.
6. Inovasi: Keputusan kepemimpinan yang mempromosikan budaya yang mendukung inovasi dan kreativitas dapat mendorong karyawan untuk berpikir di luar kotak dan menghasilkan solusi yang inovatif untuk masalah-masalah yang dihadapi perusahaan.
7. Kesejahteraan Karyawan: Keputusan kepemimpinan juga berdampak pada kesejahteraan karyawan secara keseluruhan, termasuk aspek fisik, mental, dan emosional. Pemimpin yang memperhatikan kesejahteraan karyawan akan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan berkelanjutan.

Hal diatas menunjukkan bahwa penting bagi pemimpin untuk mempertimbangkan dampak dari setiap keputusan yang mereka buat terhadap karyawan dan memprioritaskan kesejahteraan serta keberhasilan mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

D. Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan

Organisations and leaders seek to have engaged employees and spend considerable time and resources to improve engagement which has enormous influence on employee productivity and organisational performance (Singh & See, 2022)

Keputusan kepemimpinan terhadap karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya:

1. Konteks Organisasi: Faktor-faktor seperti ukuran organisasi, struktur hierarkis, budaya perusahaan, dan industri tempat organisasi beroperasi dapat mempengaruhi keputusan kepemimpinan. Misalnya, dalam lingkungan yang sangat terstruktur dan berorientasi pada hierarki, keputusan kepemimpinan mungkin lebih formal dan terpusat.
2. Tujuan Organisasi: Pemimpin cenderung membuat keputusan yang sejalan dengan tujuan dan strategi organisasi. Jika tujuan organisasi adalah pertumbuhan, pemimpin mungkin akan membuat keputusan yang mendorong inovasi dan ekspansi.
3. Nilai dan Etika Pribadi: Nilai dan etika pribadi pemimpin dapat mempengaruhi keputusan mereka terhadap karyawan. Pemimpin dengan nilai-nilai seperti keadilan, kesetaraan, dan integritas mungkin akan membuat keputusan yang mencerminkan nilai-nilai tersebut dalam kaitannya dengan karyawan.
4. Pengalaman dan Pengetahuan: Pengalaman dan pengetahuan pemimpin tentang manajemen sumber daya manusia, psikologi organisasi, dan prinsip-prinsip kepemimpinan dapat mempengaruhi cara mereka mengambil keputusan terhadap karyawan. Pemimpin yang terlatih dengan baik mungkin akan membuat keputusan yang lebih efektif dalam mengelola karyawan.
5. Tekanan Eksternal: Tekanan eksternal seperti persaingan industri, perubahan regulasi, dan tuntutan pasar dapat mempengaruhi keputusan kepemimpinan terhadap karyawan. Misalnya, tekanan untuk meningkatkan efisiensi atau mengurangi biaya mungkin dapat mempengaruhi keputusan terkait dengan struktur organisasi atau program pengembangan karyawan.
6. Umpan Balik dan Informasi: Umpan balik dari karyawan, tim, atau pemangku kepentingan lainnya dapat mempengaruhi keputusan kepemimpinan. Pemimpin yang terbuka terhadap

umpan balik dan memiliki akses yang baik terhadap informasi mungkin akan membuat keputusan yang lebih tepat dalam kaitannya dengan karyawan.

7. **Perubahan Konteks:** Keputusan kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh perubahan konteks internal dan eksternal seperti perubahan pasar, teknologi baru, atau kondisi ekonomi. Pemimpin harus dapat menyesuaikan keputusan mereka dengan perubahan-perubahan ini untuk memastikan kesinambungan dan keberhasilan organisasi.

Semua faktor ini saling berinteraksi dan kompleks, dan pemimpin perlu mempertimbangkan semua aspek ini secara hati-hati ketika membuat keputusan terkait dengan karyawan.

E. Konsep Pengaruh Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan

Konsep pengaruh keputusan kepemimpinan terhadap karyawan melibatkan pemahaman tentang bagaimana keputusan-keputusan yang dibuat oleh pemimpin dapat mempengaruhi sikap, perilaku, dan kesejahteraan karyawan. Berikut adalah beberapa aspek konsep ini:

1. **Kepuasan Kerja:** Keputusan kepemimpinan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Keputusan yang mendukung karyawan, memberikan penghargaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman cenderung meningkatkan kepuasan kerja.
2. **Motivasi:** Keputusan kepemimpinan juga dapat mempengaruhi tingkat motivasi karyawan. Keputusan yang adil, memberikan tantangan, dan memberikan penghargaan atas kinerja yang baik dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. **Keterlibatan:** Keputusan kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan mereka rasa memiliki terhadap tujuan organisasi dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan.

4. **Kesejahteraan Karyawan:** Keputusan kepemimpinan dapat berdampak pada kesejahteraan karyawan secara keseluruhan, termasuk kesehatan fisik dan mental mereka. Keputusan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, memberikan dukungan emosional, dan memperhatikan kesehatan karyawan dapat meningkatkan kesejahteraan mereka.
5. **Perilaku Organisasi:** Keputusan kepemimpinan membentuk norma-norma dan budaya organisasi yang mempengaruhi perilaku karyawan. Pemimpin yang memberikan contoh perilaku etis dan bertanggung jawab akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi.
6. **Pengembangan Karir:** Keputusan kepemimpinan juga dapat mempengaruhi pengembangan karir karyawan. Keputusan yang mendukung pelatihan dan pengembangan karyawan, serta memberikan kesempatan untuk kemajuan karir, dapat meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan.
7. **Hubungan Interpersonal:** Keputusan kepemimpinan mempengaruhi hubungan interpersonal antara karyawan dan manajemen. Keputusan yang mengedepankan komunikasi terbuka, kerjasama, dan kerukunan antar tim akan meningkatkan hubungan antara karyawan dan pimpinan.
8. **Penerimaan Perubahan:** Keputusan kepemimpinan seringkali terkait dengan perubahan organisasi. Bagaimana keputusan tersebut disampaikan dan diimplementasikan dapat mempengaruhi tingkat penerimaan perubahan oleh karyawan.
9. Seorang pemimpin perlu memahami konsep ini agar dapat lebih baik mempertimbangkan dampak dari keputusan-keputusan mereka terhadap karyawan dan mengarahkan organisasi menuju pertumbuhan dan keberhasilan bersama.

F. Situasi yang Membutuhkan Pengaruh Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan

The Leadership style is the most prevalent factors that influence employees' attitudes and behaviors including organizational commitment. Organizations need employees who are committed in their work so that they can contribute to the survival of the organization in the marketplace competition. The emphasis is on how managers in organizations can get effective leadership style to achieve set goals (Veliu etc, 2017)

Pengaruh keputusan kepemimpinan terhadap karyawan dapat terjadi dalam berbagai tahap dan situasi dalam kehidupan organisasi. Berikut adalah beberapa contoh situasi yang membutuhkan pengaruh keputusan kepemimpinan terhadap karyawan:

1. **Penetapan Visi dan Misi:** Ketika seorang pemimpin menetapkan visi dan misi organisasi, keputusannya dapat mempengaruhi karyawan dengan memberikan arah yang jelas dan tujuan yang inspiratif.
2. **Rekrutmen dan Seleksi:** Keputusan dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan akan mempengaruhi sifat dan kualitas tim yang dibangun, serta dinamika budaya organisasi.
3. **Penetapan Kebijakan dan Prosedur:** Keputusan dalam penetapan kebijakan dan prosedur perusahaan, seperti kebijakan penggajian, kesejahteraan karyawan, dan keseimbangan kerja-hidup, akan mempengaruhi pengalaman kerja karyawan.
4. **Delegasi dan Pemberdayaan:** Ketika pemimpin melakukan delegasi tugas dan memberdayakan karyawan, keputusannya akan mempengaruhi tingkat tanggung jawab, otonomi, dan motivasi karyawan.
5. **Evaluasi Kinerja:** Keputusan dalam evaluasi kinerja, termasuk pemberian umpan balik dan penentuan penghargaan atau sanksi, akan mempengaruhi motivasi, kepuasan, dan tingkat keterlibatan karyawan.

6. **Pengembangan Karyawan:** Keputusan terkait dengan program pengembangan karyawan, pelatihan, dan pembinaan akan mempengaruhi kemampuan dan perkembangan karir karyawan.
7. **Penanganan Konflik:** Keputusan dalam menangani konflik antar karyawan atau antara karyawan dengan manajemen akan mempengaruhi kesejahteraan emosional dan hubungan interpersonal di tempat kerja.
8. **Perubahan Organisasi:** Ketika organisasi mengalami perubahan, seperti restrukturisasi, penggabungan, atau perubahan strategi, keputusan pemimpin dalam mengkomunikasikan, mengelola, dan memimpin perubahan akan mempengaruhi penerimaan dan adaptasi karyawan.
9. **Penghentian Kerja:** Keputusan dalam proses penghentian kerja atau pemutusan hubungan kerja akan mempengaruhi kepercayaan, moral, dan persepsi karyawan terhadap keadilan di tempat kerja.

Pengaruh keputusan kepemimpinan terhadap karyawan dapat terjadi dalam berbagai konteks dan tahap dalam siklus kehidupan organisasi, dan penting bagi pemimpin untuk memahami implikasi dari setiap keputusan yang mereka buat terhadap karyawan.

G. Penyebab Keputusan Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Karyawan

Keputusan kepemimpinan berpengaruh terhadap karyawan karena pemimpin memegang peran sentral dalam membentuk lingkungan kerja, mengelola sumber daya manusia, dan mengarahkan tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa alasan mengapa keputusan kepemimpinan berpengaruh terhadap karyawan:

1. **Pemimpin sebagai Model Perilaku:** Pemimpin sering menjadi model perilaku bagi karyawan. Karyawan cenderung meniru sikap dan perilaku pemimpin mereka, sehingga keputusan dan tindakan pemimpin dapat

memberikan contoh dan membentuk norma-norma budaya di tempat kerja.

2. **Penetapan Prioritas dan Tujuan:** Keputusan kepemimpinan menetapkan prioritas dan tujuan organisasi. Karyawan akan merespons terhadap fokus dan arah yang ditetapkan oleh pimpinan dalam upaya mencapai tujuan bersama.
3. **Penetapan Kebijakan dan Prosedur:** Pemimpin bertanggung jawab atas penetapan kebijakan dan prosedur organisasi yang mempengaruhi kondisi kerja karyawan, seperti penggajian, penilaian kinerja, dan kesejahteraan karyawan.
4. **Mendorong Perubahan Budaya:** Keputusan kepemimpinan memiliki potensi untuk membentuk atau mengubah budaya organisasi. Pemimpin yang memprioritaskan nilai-nilai seperti keadilan, transparansi, dan kolaborasi akan mempengaruhi budaya yang mendukung karyawan.
5. **Memberikan Umpan Balik dan Penghargaan:** Pemimpin bertanggung jawab atas memberikan umpan balik dan penghargaan kepada karyawan atas kinerja mereka. Umpan balik yang konstruktif dan penghargaan yang adil dapat meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan.
6. **Keterlibatan dan Pemberdayaan:** Pemimpin yang terlibat secara aktif dengan karyawan dan memberdayakan mereka untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang berpusat pada karyawan.
7. **Menangani Konflik dan Tantangan:** Pemimpin bertanggung jawab atas menangani konflik dan tantangan di tempat kerja. Cara pemimpin menangani situasi ini dapat mempengaruhi kepercayaan, keterlibatan, dan kepuasan karyawan.
8. **Pengembangan Karir:** Keputusan kepemimpinan mempengaruhi peluang pengembangan karir karyawan. Pemimpin yang memberikan dukungan dan peluang untuk pembelajaran dan pertumbuhan akan meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan.

9. **Komunikasi dan Informasi:** Pemimpin bertanggung jawab atas komunikasi dan penyampaian informasi kepada karyawan. Cara pemimpin mengkomunikasikan visi, tujuan, dan harapan organisasi dapat mempengaruhi persepsi dan pemahaman karyawan.

Penjelasan diatas menunjukkan bahwa keputusan kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap karyawan karena pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk lingkungan kerja, mengelola sumber daya manusia, dan memimpin organisasi menuju pencapaian tujuan bersama.

H. Sikap Kepemimpinan yang Dapat Mempengaruhi Karyawan

Sikap kepemimpinan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap karyawan dan lingkungan kerja secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa sikap kepemimpinan yang dapat mempengaruhi karyawan:

1. **Keterbukaan dan Transparansi:** Pemimpin yang menunjukkan keterbukaan dan transparansi dalam komunikasi dan pengambilan keputusan akan membangun kepercayaan dan kejelasan di antara karyawan. Ini dapat membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik.
2. **Empati dan Kepedulian:** Sikap empati dan kepedulian dari seorang pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Pemimpin yang memahami dan menghargai perasaan serta kebutuhan karyawan akan lebih mampu memotivasi dan menginspirasi mereka.
3. **Konsistensi dan Keadilan:** Pemimpin yang konsisten dalam tindakan dan keputusan mereka, serta menerapkan prinsip-prinsip keadilan dalam hubungan dengan karyawan, akan menciptakan lingkungan yang adil dan stabil. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan karyawan.

4. **Pemberdayaan dan Delegasi:** Sikap pemimpin yang memberdayakan karyawan dengan memberikan tanggung jawab dan kewenangan yang sesuai akan meningkatkan rasa memiliki dan motivasi karyawan. Ini juga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengembangkan potensi mereka.
5. **Keterbukaan terhadap Umpan Balik:** Pemimpin yang terbuka terhadap umpan balik dari karyawan dan bersedia untuk belajar dan berkembang secara terus-menerus akan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan pertumbuhan. Hal ini juga dapat meningkatkan hubungan antara pemimpin dan karyawan.
6. **Kepemimpinan Berdasarkan Contoh:** Pemimpin yang menunjukkan prinsip-prinsip yang mereka anjurkan melalui tindakan dan perilaku mereka akan memberikan contoh yang kuat bagi karyawan. Sikap kepemimpinan yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi akan memperkuat budaya perusahaan.
7. **Komunikasi yang Efektif:** Pemimpin yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik, termasuk kemampuan mendengarkan, memberikan umpan balik yang jelas, dan menyampaikan informasi dengan tepat waktu dan dengan cara yang mudah dipahami, akan memperkuat hubungan antara pemimpin dan karyawan.
8. **Mendorong Kolaborasi dan Kerjasama:** Pemimpin yang mendorong kolaborasi dan kerjasama di antara karyawan akan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kepuasan kerja karyawan.

Sikap-sikap tersebut adalah beberapa contoh bagaimana sikap kepemimpinan dapat mempengaruhi karyawan. Penting bagi seorang pemimpin untuk memperhatikan sikap dan perilaku mereka karena hal ini dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi, kepuasan, dan kinerja karyawan.

I. Faktor Penghambat Pengaruh Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan

Meskipun keputusan kepemimpinan memiliki potensi untuk mempengaruhi karyawan secara positif, ada beberapa faktor penghambat yang dapat menghalangi atau mengurangi dampaknya. Berikut adalah beberapa faktor penghambat yang mungkin mengurangi pengaruh keputusan kepemimpinan terhadap karyawan:

1. **Ketidakkjelasan Komunikasi:** Komunikasi yang tidak jelas atau tidak konsisten dari pemimpin dapat mengurangi pengaruh keputusan kepemimpinan. Karyawan memerlukan informasi yang jelas dan tepat waktu tentang alasan di balik keputusan dan bagaimana keputusan tersebut akan mempengaruhi mereka.
2. **Ketidakadilan dan Diskriminasi:** Keputusan kepemimpinan yang tidak adil atau diskriminatif dapat merusak kepercayaan dan kesejahteraan karyawan. Perlakuan yang tidak adil dapat menyebabkan ketidakpuasan, penurunan motivasi, dan meningkatkan potensi konflik di tempat kerja.
3. **Ketidakmampuan untuk Melibatkan Karyawan:** Jika pemimpin gagal melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan atau tidak memperhatikan masukan mereka, maka karyawan mungkin merasa tidak dihargai atau tidak terlibat dalam tujuan dan arah organisasi. Hal ini dapat mengurangi rasa memiliki dan motivasi karyawan.
4. **Ketidakpastian dan Perubahan yang Terlalu Cepat:** Keputusan kepemimpinan yang didasarkan pada ketidakpastian atau perubahan yang terlalu cepat dapat menciptakan kecemasan dan ketidakstabilan di antara karyawan. Karyawan membutuhkan kejelasan dan dukungan dalam menghadapi perubahan organisasi.
5. **Kekurangan Sumber Daya:** Ketika keputusan kepemimpinan tidak didukung oleh sumber daya yang cukup, seperti anggaran atau personil, maka implementasi keputusan tersebut mungkin tidak berhasil. Karyawan

mungkin merasa frustrasi jika mereka diberi tanggung jawab tanpa alat atau dukungan yang memadai.

6. **Kurangnya Dukungan dan Pengembangan:** Jika pemimpin tidak memberikan dukungan atau kesempatan pengembangan kepada karyawan, maka keputusan kepemimpinan mungkin tidak efektif dalam memotivasi atau mempertahankan karyawan. Karyawan perlu merasa didukung dan dihargai untuk mencapai potensi mereka.
7. **Konflik Minat atau Prioritas:** Konflik minat atau prioritas antara pemimpin dan karyawan dapat mengurangi pengaruh keputusan kepemimpinan. Misalnya, jika keputusan pemimpin bertentangan dengan kebutuhan atau nilai-nilai karyawan, maka karyawan mungkin tidak akan menerima atau mendukung keputusan tersebut.
8. **Resistensi Terhadap Perubahan:** Karyawan mungkin menunjukkan resistensi terhadap perubahan yang dihasilkan dari keputusan kepemimpinan. Perubahan yang dipaksakan atau tidak dipahami dengan baik dapat mengakibatkan ketidakpuasan dan penolakan, mengurangi dampak positif dari keputusan kepemimpinan.
9. **Ketidakmampuan Menangani Konsekuensi Tak Terduga:** Keputusan kepemimpinan dapat memiliki konsekuensi yang tidak terduga atau negatif. Pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk merespons dan menangani konsekuensi tak terduga dengan cepat dan efektif untuk meminimalkan dampak negatifnya terhadap karyawan.

Memahami faktor-faktor penghambat ini dapat membantu pemimpin mengatasi hambatan yang mungkin muncul dalam pengaruh keputusan kepemimpinan terhadap karyawan, dan memastikan bahwa keputusan tersebut memiliki dampak yang positif dan berkelanjutan.

J. Faktor Pendukung Pengaruh Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan

Terdapat beragam faktor pendukung yang dapat memperkuat pengaruh keputusan kepemimpinan terhadap karyawan. Berikut adalah beberapa faktor tersebut:

1. **Komunikasi yang Efektif:** Komunikasi yang jelas, terbuka, dan berkelanjutan dari pemimpin kepada karyawan dapat meningkatkan pemahaman, kepercayaan, dan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
2. **Pemberdayaan Karyawan:** Mendorong pemberdayaan karyawan dengan memberikan tanggung jawab, kepercayaan, dan otonomi dalam pekerjaan mereka dapat meningkatkan rasa memiliki dan motivasi karyawan untuk berkontribusi lebih aktif dalam pencapaian tujuan organisasi.
3. **Konsistensi dan Keadilan:** Pemimpin yang konsisten dalam perilaku dan keputusan mereka, serta menerapkan prinsip-prinsip keadilan dalam hubungan dengan karyawan, akan memperkuat kepercayaan dan kesejahteraan karyawan.
4. **Penghargaan dan Pengakuan:** Mengakui dan menghargai kontribusi dan pencapaian karyawan dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan kinerja mereka. Pemimpin yang memberikan penghargaan secara adil dan transparan dapat memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi.
5. **Dukungan dan Pengembangan:** Pemimpin yang menyediakan dukungan, bimbingan, dan peluang pengembangan kepada karyawan akan memperkuat kemampuan dan kepercayaan karyawan untuk mencapai potensi mereka.
6. **Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan:** Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, mendengarkan masukan mereka, dan mempertimbangkan perspektif mereka dapat meningkatkan kualitas keputusan dan mendapatkan dukungan yang lebih besar dari karyawan.
7. **Pendekatan Kepemimpinan Situasional:** Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik tim atau situasi tertentu

akan memperkuat hubungan dan efektivitas kepemimpinan mereka.

8. **Komitmen terhadap Pengembangan Budaya Perusahaan yang Positif:** Pemimpin yang memperkuat budaya organisasi yang didasarkan pada integritas, kolaborasi, penghargaan, dan pertumbuhan akan menciptakan lingkungan yang mendukung dan memperkuat pengaruh keputusan kepemimpinan terhadap karyawan.
9. **Fasilitasi Perubahan:** Pemimpin yang mampu memfasilitasi perubahan dengan memberikan dukungan, pemahaman, dan kesiapan kepada karyawan untuk menghadapi perubahan organisasi akan memperkuat pengaruh keputusan kepemimpinan terhadap adaptasi dan kesejahteraan karyawan.
10. **Kepemimpinan Berdasarkan Contoh:** Pemimpin yang memberikan contoh perilaku dan nilai-nilai yang diinginkan akan memperkuat pengaruh keputusan kepemimpinan mereka terhadap karyawan, karena karyawan akan meniru dan menginternalisasi prinsip-prinsip tersebut dalam tindakan mereka sehari-hari.

Pemimpin perlu memperhatikan dan memperkuat faktor-faktor pendukung ini, agar dapat memaksimalkan pengaruh keputusan kepemimpinan mereka terhadap karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, berdaya saing, dan berorientasi pada pertumbuhan bersama.

K. Dampak Positif Pengaruh Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan

Pengaruh keputusan kepemimpinan yang positif dapat memiliki banyak dampak yang bermanfaat bagi karyawan. Berikut adalah beberapa dampak positif dari pengaruh keputusan kepemimpinan terhadap karyawan:

1. **Motivasi yang Tinggi:** Keputusan kepemimpinan yang memperhatikan kebutuhan, aspirasi, dan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja lebih baik dan mencapai tujuan organisasi.

2. **Kepuasan Kerja yang Tinggi:** Keputusan kepemimpinan yang adil, transparan, dan mendukung dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka, yang dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis mereka di tempat kerja.
3. **Peningkatan Keterlibatan Karyawan:** Keputusan kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan memberi mereka otonomi dan tanggung jawab yang sesuai dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan. Karyawan akan merasa lebih terlibat dan memiliki rasa memiliki yang lebih besar terhadap tujuan dan visi organisasi.
4. **Peningkatan Kinerja Individu dan Tim:** Dengan merasa didukung dan diakui, karyawan cenderung meningkatkan kinerja individu mereka. Selain itu, keputusan kepemimpinan yang mendorong kerja tim yang kolaboratif dan mendukung dapat meningkatkan kinerja keseluruhan tim.
5. **Pengembangan Karir yang Berkelanjutan:** Pemimpin yang memberikan dukungan, bimbingan, dan peluang pengembangan kepada karyawan dapat membantu mereka mencapai potensi dan ambisi karir mereka. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan pertumbuhan dan pembelajaran yang berkelanjutan.
6. **Keseimbangan Kerja-Hidup yang Sehat:** Keputusan kepemimpinan yang memperhatikan keseimbangan kerja-hidup karyawan, seperti fleksibilitas jam kerja atau dukungan untuk program kesejahteraan karyawan, dapat meningkatkan kesejahteraan keseluruhan karyawan.
7. **Pengembangan Keterampilan dan Kompetensi:** Dengan memberikan akses kepada karyawan untuk pelatihan dan pengembangan keterampilan, pemimpin dapat membantu mereka meningkatkan kompetensi mereka dan mempersiapkan diri untuk tantangan yang lebih besar di masa depan.

8. **Hubungan yang Kuat antara Pemimpin dan Karyawan:** Keputusan kepemimpinan yang mendukung dan memperhatikan karyawan cenderung memperkuat hubungan antara pemimpin dan karyawan. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, saling percaya, dan kolaboratif.
9. **Inovasi dan Kreativitas yang Didorong:** Ketika karyawan merasa didukung untuk mengemukakan ide-ide baru dan mengambil risiko yang terukur, maka keputusan kepemimpinan akan mendorong inovasi dan kreativitas di tempat kerja.
10. **Peningkatan Retensi Karyawan:** Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperhatikan karyawan, pemimpin dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan. Hal ini dapat mengurangi biaya dan gangguan yang terkait dengan kehilangan karyawan berharga.

L. Resiko Pengaruh Keputusan Kepemimpinan Terhadap Karyawan

Meskipun pengaruh keputusan kepemimpinan terhadap karyawan dapat memiliki banyak dampak positif, ada juga risiko yang perlu dipertimbangkan. Beberapa risiko tersebut termasuk:

1. **Ketidakpuasan Karyawan:** Keputusan kepemimpinan yang tidak adil, tidak transparan, atau tidak memperhatikan kebutuhan karyawan dapat menyebabkan ketidakpuasan di antara karyawan. Hal ini dapat berdampak negatif pada motivasi, kinerja, dan retensi karyawan.
2. **Resistensi terhadap Perubahan:** Karyawan mungkin menunjukkan resistensi terhadap perubahan yang dihasilkan dari keputusan kepemimpinan, terutama jika perubahan tersebut berdampak pada tugas, tanggung jawab, atau lingkungan kerja mereka. Resistensi ini dapat menghambat implementasi keputusan dan mengganggu produktivitas.
3. **Konflik di Tempat Kerja:** Keputusan kepemimpinan yang tidak disepakati oleh karyawan atau yang dianggap tidak adil dapat menyebabkan konflik di tempat kerja. Konflik ini

dapat merusak hubungan antara karyawan dan pemimpin, serta antar karyawan, dan mengganggu kerja tim dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan.

4. **Penurunan Keterlibatan Karyawan:** Jika karyawan merasa tidak terlibat dalam proses pengambilan keputusan atau merasa bahwa keputusan tidak memperhatikan masukan mereka, maka tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi dapat menurun. Ini dapat mengurangi motivasi, produktivitas, dan loyalitas karyawan.
5. **Ketidakpastian dan Kecemasan:** Keputusan kepemimpinan yang tidak jelas atau tidak dipahami dengan baik oleh karyawan dapat menciptakan ketidakpastian dan kecemasan di tempat kerja. Ketidakpastian ini dapat menyebabkan stres, kekhawatiran, dan penurunan kesejahteraan psikologis karyawan.
6. **Penurunan Kinerja dan Produktivitas:** Jika keputusan kepemimpinan tidak didukung oleh karyawan atau tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi, maka hal ini dapat mengakibatkan penurunan kinerja dan produktivitas. Karyawan mungkin kehilangan motivasi untuk bekerja dengan baik jika mereka merasa bahwa keputusan yang dibuat tidak adil atau tidak efektif.
7. **Kehilangan Karyawan Berpotensi Tinggi:** Keputusan kepemimpinan yang tidak memperhatikan kebutuhan atau aspirasi karyawan berpotensi tinggi dapat menyebabkan kehilangan karyawan berpotensi tinggi. Kehilangan ini dapat berdampak negatif pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan meningkatkan persaingan.
8. **Reputasi dan Citra Organisasi:** Keputusan kepemimpinan yang kontroversial atau tidak etis dapat merusak reputasi dan citra organisasi di mata karyawan, pelanggan, dan masyarakat umum. Hal ini dapat menyebabkan penurunan kepercayaan dan loyalitas, serta berdampak pada daya tarik organisasi sebagai tempat kerja dan mitra bisnis.

Risiko-risiko tersebut menjadi alasan penting bagi pemimpin untuk melakukan analisis risiko yang cermat, berkomunikasi dengan jelas dan terbuka, serta mempertimbangkan dampak potensial dari keputusan kepemimpinan terhadap karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Singh, Manmeet Kaur Jaswant; See, Poh Phaik; 2022; The Influence of Leadership Style on Employee Engagement; Journal Of Business And Social Sciences, Eissn:2805-5187, Vol.2022:008
- Shukla, Rashika; Sinha, Amit Kumar; 2022; Leadership Style's Influence on Employees Performance in the Workplace; International Journal of Research in Business Studies ISSN: 2455-2992, Vol. 7 (1), June. 2022
- Veliu, Liridon; Manxhari, Mimoza; Demiri, Visar; Jahaj, Liridon: 2017; The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance; Vadyba Journal of Management 2017, № 2 (31)
- Vosloban, Raluca Ioana; 2012; The Influence of the Employee's Performance on The Company's Growth - A Managerial Perspective; Procedia Economics and Finance 3 (2012) 660 - 665

BAB

7

MOTIVASI (TEORI, KONSEP, DAN APLIKASI)

Dr. Muh. Yusuf, M.Hum

A. Pendahuluan

Kehidupan umat manusia berkembang seiring dengan makin kompleksnya faktor-faktor yang mempengaruhi sikap dan tingkah laku manusia. Akibatnya seperti dinyatakan Judson R. Landis (1989) pemahaman terhadap tingkah laku manusia menjadi lebih sulit. (H. Indra Muchlis Adnan and Hamim, 2013)

Untuk memahami betapa pentingnya individu dalam sebuah organisasi, kita perlu mengakui bahwa manusia adalah bagian integral dari struktur organisasi itu sendiri. Manusia diorganisir di dalam suatu entitas organisasi dan menjadi akar dari produktivitas yang terjadi. Organisasi yang berhasil bukanlah yang melihat karyawan sebagai aset investasi semata, melainkan sebagai sumber daya yang dapat ditingkatkan. Kunci keberhasilan suatu organisasi adalah kemampuannya untuk memastikan adanya semangat kerjasama, komitmen, dan kepuasan karyawan. Hal ini dilakukan untuk menciptakan suasana di mana karyawan merasa puas dan terikat untuk bekerja dengan baik. Motivasi menjadi elemen penting dalam menentukan perilaku individu, namun demikian, motivasi bukanlah satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkah laku. Motivasi berinteraksi dengan dan saling berhubungan dengan proses kognitif lainnya. Memotivasi merupakan proses pengelolaan yang bertujuan untuk mempengaruhi perilaku individu berdasarkan pemahaman tentang faktor-faktor apa

yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan. (Surwanti, 2011)

Motivasi merupakan kekuatan pendorong yang mengarahkan seseorang untuk bertindak dan mencapai tujuannya. Dalam berbagai aspek kehidupan, baik pendidikan, pekerjaan, maupun personal, motivasi memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan. Materi ini akan menguraikan teori, konsep, dan aplikasi motivasi untuk membantu Anda memahami dan meningkatkan motivasi diri sendiri dan orang lain. yang bersumber dari dalam diri, yakni dalam bentuk inspirasi diri. Proses inspirasi ini dipelihara sehingga menjadi penggerak bagi seseorang untuk tujuan mereka. Tapi banyak juga motivasi yang juga dapat dibangun dengan semangat bersama. Atau beda individu saling bermotivasi. (Anna Miswar, S.Pd.I., 2020)

Desentralisasi dalam konteks kesehatan merupakan proses pengalihan keputusan, wewenang, dan sumber daya kesehatan dari tingkat pusat ke tingkat daerah atau lokal, dengan tujuan memberikan kontrol yang lebih besar kepada pemerintah daerah atau masyarakat setempat dalam pengelolaan layanan kesehatan. Menurut pakar kesehatan, desentralisasi diharapkan dapat meningkatkan aksesibilitas, pemerataan, dan kualitas layanan kesehatan, serta memperkuat partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan terkait kesehatan. Seperti pendapat Hilgard dan Atkinson, tidaklah mudah untuk menjelaskan motivasi sebab :

1. Pernyataan motif antar orang itu tidak sama, budaya yang berbeda akan menghasilkan ekspresi motif yang berbeda pula.
2. Motif yang tidak sama dapat diwujudkan dalam berbagai perilaku yang tidak sama.
3. Motif yang tidak sama dapat diekspresikan melalui perilaku yang sama.
4. Motif dapat muncul dalam bentuk-bentuk perilaku yang sulit dijelaskan.

5. Suatu ekspresi perilaku dapat muncul sebagai perwujudan dari berbagai motif. (Anna Miswar, S.Pd.I., 2020)

Usmara, "Motivasi Kerja: Proses, Teori, Dan Praktik," mendefinisikan Istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat teramati secara langsung, namun dapat disimpulkan dari perilaku seseorang, yang bisa berupa rangsangan, dorongan, atau penyebab terjadinya suatu perilaku tertentu. (Ridha, 2020)

B. Teori Motivasi

Motivasi merupakan konsep psikologis yang mencakup dorongan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk bertindak atau mencapai tujuan tertentu.



Teori motivasi adalah sebuah konsep yang membahas tentang motivasi dan mengorganisirnya menjadi berbagai bentuk dari masa ke masa. Motivasi sendiri merupakan salah satu kosa kata atau istilah yang tentunya tidak asing untuk Grameds dan sering dijumpai dalam kehidupan sehari-hari. Secara umum, motivasi dapat diartikan sebagai sebuah kemauan, dorongan, minat maupun hasrat seseorang yang begitu besar yang datangnya bisa dari dalam diri sendiri maupun dari faktor eksternal lain. (Aris, 2024)

Terdapat berbagai teori motivasi yang berusaha menjelaskan faktor-faktor yang mendasari perilaku manusia. Berikut beberapa teori yang umum dikenal:

1. **Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow:** Abraham Maslow adalah seorang psikolog yang dikenal karena teorinya tentang hierarki kebutuhan manusia. Teori Maslow menjelaskan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan, dimulai dari kebutuhan fisiologis hingga kebutuhan akan aktualisasi diri. (Rahmadania and Aly, 2023). Teori ini menyatakan bahwa manusia memiliki kebutuhan yang berjenjang, mulai dari kebutuhan fisiologis paling dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri yang paling tinggi. Kebutuhan yang lebih rendah harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum seseorang termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Teori ini menggambarkan bahwa manusia memiliki hierarki kebutuhan yang terdiri dari lima tingkatan, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Individu akan terdorong untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi setelah kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi. Menurut teori ini, individu memiliki hierarki kebutuhan yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Individu cenderung memenuhi kebutuhan yang lebih rendah terlebih dahulu sebelum mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.

Teori Hirarki Kebutuhan, yang diperkenalkan oleh Abraham Maslow pada tahun 1943, menyatakan bahwa manusia memiliki serangkaian kebutuhan yang berkembang secara bertahap. Kebutuhan-kebutuhan tersebut meliputi:

- a. Kebutuhan Fisik, yang mencakup kebutuhan dasar seperti makanan, minum, tidur, dan aktivitas fisik.
- b. Kebutuhan Keamanan, yang merupakan kebutuhan untuk merasa aman dan terlindungi dari bahaya.
- c. Kebutuhan Akan Kasih Sayang, yang mencakup hubungan sosial dan rasa memiliki, serta afiliasi dengan orang lain.

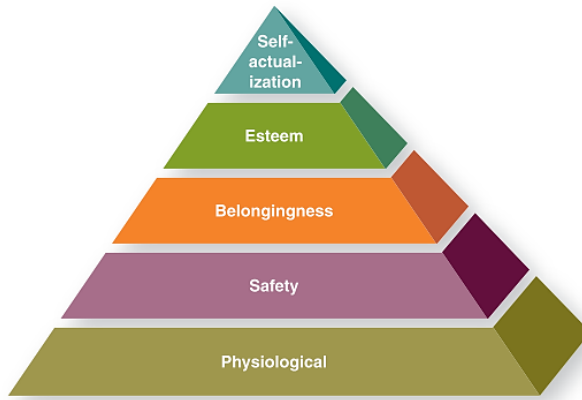
- d. **Kebutuhan Akan Penghargaan**, yang dapat dibagi menjadi dua bagian: kebutuhan akan penghargaan diri (seperti merasa kompeten, mencapai tujuan, dan merasa independen) dan kebutuhan akan penghargaan dari orang lain (seperti reputasi, prestise, perhatian, dan penghargaan).

Dengan memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini secara bertahap, individu dapat mencapai tingkat aktualisasi diri, di mana mereka dapat mencapai potensi maksimal dan menjadi diri mereka yang sejati. (Surwanti, 2011)



Seperti yang ditunjukkan dalam Gambar berikut kebutuhan fisiologis (makanan, udara, air, tempat tinggal, dan sejenisnya) berada di bagian paling bawah dari hierarki. Selanjutnya adalah kebutuhan akan keamanan - kebutuhan akan lingkungan yang aman dan stabil serta bebas dari rasa sakit, ancaman, atau penyakit. Kebutuhan akan kebersamaan mencakup kebutuhan akan kasih sayang, afeksi, dan interaksi dengan orang lain. Penghargaan termasuk harga diri melalui pencapaian pribadi serta penghargaan sosial melalui pengakuan dan penghargaan dari orang lain. Di puncak hierarki adalah aktualisasi diri, yang mewakili Di puncak hierarki adalah aktualisasi diri, yang mewakili pencapaian potensi maksimal individu dan pencarian makna hidup yang mendalam. Dengan kata lain, self-actualization

adalah tentang menjadi yang terbaik dari diri sendiri dan mencapai tujuan hidup yang bermakna.



Source: Based on information in: A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review* 50 (1943), pp. 370-96.

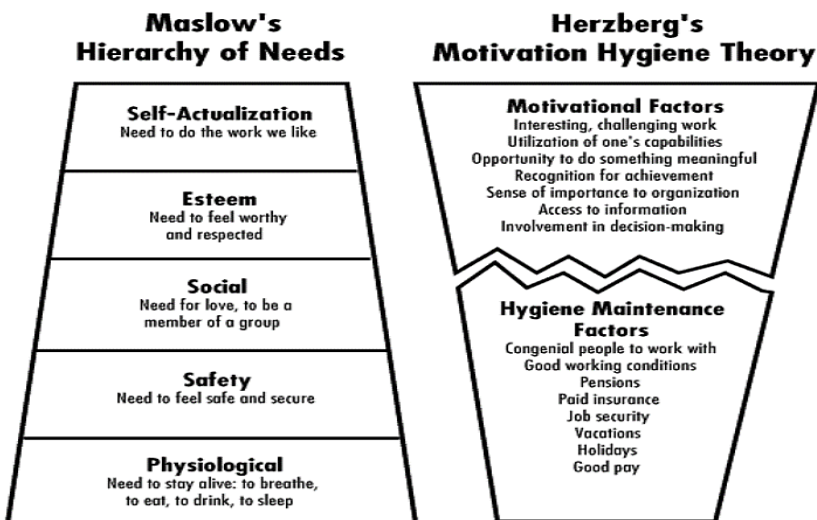
(Glinow, 2016)

2. **Teori X dan Y Douglas McGregor:** Teori ini membagi dua tipe manusia: Tipe X yang dianggap malas dan tidak suka bekerja, dan Tipe Y yang dianggap senang bekerja dan memiliki tanggung jawab. Tipe kepemimpinan yang berbeda diperlukan untuk memotivasi kedua tipe manusia ini. Teori ini menggambarkan dua pendekatan terhadap motivasi di tempat kerja. Teori X mengasumsikan bahwa individu secara alami malas dan menghindari tanggung jawab, sementara Teori Y mengasumsikan bahwa individu memiliki dorongan untuk bekerja dan dapat mencapai pencapaian yang tinggi. Teori ini menggambarkan dua pendekatan terhadap motivasi di tempat kerja. Teori X menganggap bahwa individu secara alami malas dan menghindari tanggung jawab, sementara Teori Y menganggap bahwa individu memiliki dorongan internal untuk bekerja dan dapat mencapai pencapaian yang tinggi.
3. **Teori Motivasi Prestasi McClelland:** David McClelland mengidentifikasi tiga kebutuhan dasar manusia: kebutuhan pencapaian, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan kekuasaan. Teori ini menyatakan bahwa setiap individu memiliki tingkat

kebutuhan yang berbeda untuk masing-masing kebutuhan tersebut, yang mempengaruhi perilaku dan motivasi mereka.. Teori ini menjelaskan bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan utama: kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk berkuasa. Kebutuhan yang dominan pada seseorang akan menentukan motivasinya dalam bertindak.

4. **Teori Expectancy (Teori Harapan) Victor Vroom:** Teori ini menyatakan bahwa motivasi seseorang untuk melakukan suatu tindakan tergantung pada tiga faktor: ekspektasi (keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan hasil), instrumentalitas (keyakinan bahwa hasil akan mengantarkan pada penghargaan), dan valensi (nilai yang diberikan terhadap penghargaan). Teori ini menekankan bahwa motivasi individu untuk mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu harapan akan hasil yang diinginkan, instrumentalitas dari hasil tersebut, dan valensi dari hasil tersebut. **Teori Expectancy Victor Vroom:** Teori ini menekankan bahwa motivasi individu untuk mencapai tujuan dipengaruhi oleh harapan akan hasil yang diinginkan, instrumentalitas dari hasil tersebut, dan valensi dari hasil tersebut.
5. **Teori Harga Diri Carl Rogers:** Teori ini menekankan pentingnya harga diri atau self-esteem dalam motivasi individu. Rogers berpendapat bahwa individu cenderung mencari pengalaman yang mempertahankan dan meningkatkan harga diri mereka.
6. **Teori Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik:** Teori ini membedakan antara motivasi yang berasal dari dalam individu (intrinsik) dan yang berasal dari faktor eksternal (ekstrinsik). Motivasi intrinsik muncul dari kepuasan internal yang diperoleh dari melakukan aktivitas tertentu, sementara motivasi ekstrinsik muncul dari imbalan eksternal seperti hadiah atau pengakuan.

7. **Teori Keterikatan Organisasi (*Organizational Commitment*):** Teori ini mengacu pada sejauh mana seorang individu merasa terikat dan terlibat secara emosional dengan organisasi tempat mereka bekerja. Tingkat keterikatan organisasi ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepuasan kerja, identifikasi dengan nilai-nilai organisasi, dan persepsi akan dukungan organisasi terhadap karyawan.
8. **Motivation Hygiene Theory, (Herzberg: 1966),** bahwa pada prinsipnya manusia memiliki dua kelompok kebutuhan yaitu kebutuhan dasar yang berkaitan kebutuhan untuk bisa survive yaitu kebutuhan untuk bebas dari rasa lapar, sakit, dan kebutuhan dasar lainnya. Kelompok kedua melibatkan pemenuhan kebutuhan motivasional seperti rasa tanggung jawab, pertumbuhan, akses informasi, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dari karyawan itu sendiri, pemenuhan kebutuhan motivasional ini penting untuk memastikan bahwa karyawan merasa terlibat dan berkontribusi secara positif dalam lingkungan kerja. Dengan memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini, organisasi dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, sehingga meningkatkan kinerja dan produktivitas keseluruhan. (Surwanti, 2011)



9. *Equity theory*, menganggap bahwa satu proses penting kognitif yang dilakukan orang melihat-lihat apa upaya yang telah dilakukan orang lain dari karyawan mereka dan mengamati imbalan yang diterima. Perbandingan proses sosial ini didorong oleh keinginan untuk mencapai keadilan dan kesetaraan. Penelitian yang dilakukan oleh Adams (1965) memvalidasi teori keadilan sebagai salah satu kerangka kerja yang paling berguna dalam memahami motivasi. Teori ini berasumsi bahwa individu membentuk keyakinan tentang ketidakadilan dan pembagian hasil yang sepadan dengan kontribusi mereka terhadap pekerjaan. Asumsi-asumsi ini menyoroti pentingnya persepsi tentang keadilan dalam memotivasi individu dalam lingkungan kerja. Ketika individu merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dan bahwa penghargaan yang mereka terima sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berpartisipasi secara aktif dan memberikan hasil terbaik dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, pemahaman tentang teori keadilan dapat membantu manajer dan pemimpin dalam merancang sistem penghargaan dan pembagian tugas yang lebih efektif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Orang-orang cenderung membandingkan apa yang dia rasakan dengan yang dirasakan oleh karyawan lain. Teori ini juga mengasumsikan bahwa setiap individu percaya bahwa perlakuan yang mereka terima cenderung tidak adil secara umum. Dalam teori ini, karyawan akan menilai hasil yang mereka terima berdasarkan pada input yang mereka berikan, dan mereka akan membentuk pendapat tentang sejauh mana mereka diperlakukan dengan adil di tempat kerja mereka. Jika terjadi ketidaksesuaian antara input dan penghargaan yang diterima, penyesuaian dapat dilakukan baik oleh perusahaan maupun oleh karyawan itu sendiri. Apabila terjadi ketidaksesuaian antara usaha yang telah diberikan dengan penghargaan yang diterima, baik perusahaan maupun karyawan dapat melakukan penyesuaian. Hal ini

dapat mencakup perubahan dalam sistem penghargaan atau kinerja, serta upaya individu untuk meningkatkan kontribusi mereka atau mencari alternatif lain yang lebih sesuai dengan ekspektasi mereka. Dengan demikian, teori ini menyoroti pentingnya persepsi tentang keadilan dalam mempengaruhi motivasi dan perilaku karyawan dalam lingkungan kerja. (Surwanti, 2011)

10. **Teori Harapan (*Expectancy Theory*)** merupakan suatu teori yang memiliki beragam pandangan yang menjelaskannya. Menurut Miner (1980), terdapat beberapa pandangan mengenai teori harapan ini, seperti yang dikemukakan oleh Vroom, Galbraith dan Cummings, Porter dan Lawler, serta Graen. Menurut Vroom (1960) dalam teori *Valensi Instrumentalitas Expectancy Theory*, pilihan yang dibuat oleh seseorang dari berbagai alternatif merupakan aktivitas yang terkait dengan kejadian psikologis yang sesuai dengan perilakunya. Perilaku individu ini menghasilkan pemilihan dari opsi yang tersedia, dan pemilihan tersebut terkait dengan proses psikologis, khususnya persepsi serta bentuk dari kepercayaan dan sikap. Aspek motivasi ditemukan dalam hubungan individu dengan pekerjaannya. Perilaku individu akan menghasilkan pemilihan di antara beberapa alternatif, dengan tujuan memaksimalkan kepuasan dan meminimalkan ketidaknyamanan. Dengan kata lain, Vroom menyatakan bahwa harapan adalah keyakinan dalam pikiran seseorang untuk mencapai suatu hasil.
11. **Galbraith dan Cummings (1967)** memasukkan motivasi internal atau intrinsik, di mana jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan kualitas yang baik, tidak ada ukuran seberapa, namun berdasarkan asumsi bahwa karyawan melaksanakan tugas tersebut berdasarkan keinginan mereka sendiri. Sementara itu, Porter dan Lawler (1968) berpendapat bahwa motivasi didasarkan pada hasil harapan atas reward. Porter dan Lawler (1968) mengemukakan bahwa motivasi individu bergantung pada harapan atas imbalan yang akan diterima sebagai hasil dari pencapaian kinerja mereka. Dalam

teori ini, mereka menyoroti pentingnya persepsi individu terhadap hubungan antara usaha yang mereka lakukan dan hasil yang mereka harapkan. Jika individu percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan, maka motivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut akan meningkat. Dengan demikian, berbagai pandangan dalam teori harapan ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana persepsi, kepercayaan, dan sikap individu mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka dalam lingkungan kerja. Hal ini memberikan dasar yang kuat bagi manajer dan pemimpin untuk merancang strategi motivasi yang lebih efektif guna meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan (Surwanti, 2011)

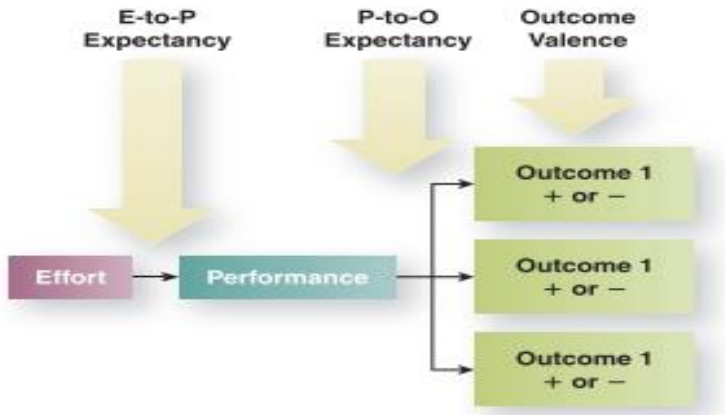
Dalam teori manajemen motivasi yang berkembang di Barat, Dalam konsep realisasi diri ini, penting untuk diingat bahwa motivasi individu tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti penghargaan atau perlakuan dari orang lain, tetapi juga oleh kecocokan antara peran yang dijalankan individu dengan preferensi dan identitas mereka sendiri. Ketika individu dapat hidup dan bekerja sesuai dengan peran yang mereka sukai, mereka cenderung merasa lebih termotivasi dan berkinerja lebih baik. Selain itu, pengakuan dan penghargaan atas kemampuan individu juga merupakan faktor penting dalam memelihara motivasi. Ketika individu merasa dihargai dan diberi pengakuan atas kontribusi mereka, hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi mereka untuk terus berkinerja dengan baik. Dengan demikian, konsep realisasi diri dalam teori manajemen motivasi menyoroti pentingnya memahami kebutuhan, preferensi, dan identitas individu dalam merancang strategi motivasi yang efektif dalam konteks organisasi. motivasi dijelaskan sebagai realisasi konsep diri, yang berarti mewujudkan citra diri seseorang. Realisasi konsep diri ini mengindikasikan bahwa seseorang akan selalu termotivasi jika: (a) mereka hidup sesuai dengan peran yang mereka sukai, (b) mereka diperlakukan sesuai dengan

tingkat yang mereka sukai, dan (c) mereka dihargai sesuai dengan cara yang mencerminkan pengakuan atas kemampuan mereka. Konsep realisasi diri ini dapat dilihat pada diagram berikut ini:



Gambar 7.1. Diagram Tulang Ikan Realisasi Konsep Diri (dalam Arep, dkk, 2004:13) (Kadji, 2012)

E-to-P Expectancy The effort-to-performance (E-to-P) expectancy is the individual's perception that his or her effort will result in a particular level of performance. Expectancy is defined as a probability and therefore ranges from 0.0 to 1.0. In some valence the anticipated satisfaction or dissatisfaction that an individual feels toward an outcome. situations employees may believe that they can unquestionably accomplish the task (a probability of 1.0). In other situations they expect that even their highest level of effort will not result in the desired performance level (a probability of 0.0). For instance, unless you are an expert skier, you probably aren't motivated to try some of the black diamond ski runs at Vale. The reason is a very low E-to-P expectancy. Even your best effort won't get you down the hill on your feet! In most cases the E-to-P expectancy falls somewhere between these two extremes.



(Glinow, 2016)

C. Konsep Motivasi

1. **Konsep Penguatan (*Reinforcement*):** Konsep ini menunjukkan bahwa perilaku yang diperkuat cenderung dipertahankan dan diulang, sementara perilaku yang tidak diperkuat cenderung berkurang frekuensinya. Dalam konteks motivasi, penguatan positif seperti pujian atau hadiah dapat meningkatkan kemungkinan individu untuk melanjutkan perilaku yang diinginkan.

Stephen P. Robbins (2003) dalam bukunya: *Organizational Behavior*, membagi Konsep-konsep Motivasi dalam dua bagian, yaitu: 1) Teori Awal tentang Motivasi, meliputi: (a) teori hierarki kebutuhan, (b) teori X dan teori Y, dan (c) teori dua faktor. Dan 2) Teori Kontemporer tentang Motivasi, meliputi: (a) teori ERG, (b) teori kebutuhan McClelland, (c) teori evaluasi kognitif, (d) teori penetapan tujuan, (e) teori penguatan, (f) teori keadilan, dan (g) teori harapan. (Kadji, 2012)

Motivasi dapat dibedakan menjadi dua jenis:

- a. **Motivasi intrinsik:** Motivasi yang berasal dari dalam diri sendiri, seperti rasa ingin tahu, minat, dan tantangan. Motivasi intrinsik muncul dari kepuasan internal yang diperoleh dari melakukan aktivitas tertentu,

- b. **Motivasi ekstrinsik:** Motivasi yang berasal dari luar diri, seperti penghargaan, hukuman, dan tekanan sosial. Motivasi ekstrinsik muncul dari imbalan eksternal seperti hadiah atau pengakuan.
2. **Penguatan (*Reinforcement*):** Konsep ini menyatakan bahwa perilaku yang diperkuat cenderung dipertahankan dan diulang, sementara perilaku yang tidak diperkuat cenderung berkurang frekuensinya.

D. Aplikasi Motivasi

Motivasi dapat diterapkan dalam berbagai aspek kehidupan, antara lain:

1. **Aplikasi Motivasi dalam Pendidikan:** Di bidang pendidikan, guru dan pendidik menggunakan berbagai teknik motivasi seperti memberikan umpan balik positif, menetapkan tujuan yang dapat dicapai, dan menciptakan lingkungan belajar yang mendukung untuk meningkatkan motivasi dan kinerja siswa. Meningkatkan motivasi belajar siswa dengan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, memberikan penghargaan atas prestasi, dan menghubungkan pembelajaran dengan minat dan kebutuhan siswa. Guru dan pendidik menggunakan teknik motivasi seperti memberikan umpan balik positif, menetapkan tujuan yang dapat dicapai, dan menciptakan lingkungan belajar yang mendukung untuk meningkatkan motivasi dan kinerja siswa.
2. **Aplikasi Motivasi di Tempat Kerja:** Manajemen sumber daya manusia menggunakan berbagai strategi untuk meningkatkan motivasi karyawan, seperti memberikan penghargaan dan pengakuan atas pencapaian, menyediakan peluang pengembangan karier, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan memberikan umpan balik yang positif, menetapkan tujuan yang jelas, dan memberikan kesempatan untuk pengembangan diri. Di Tempat Kerja, Manajemen sumber daya manusia menggunakan strategi seperti

memberikan penghargaan dan pengakuan, menyediakan peluang pengembangan karier, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan motivasi karyawan.

3. **Aplikasi Motivasi dalam Pengembangan Diri/personal:** Individu dapat menggunakan konsep motivasi untuk mengembangkan diri mereka sendiri. Hal ini melibatkan menetapkan tujuan yang jelas, memotivasi diri sendiri dengan imbalan internal dan eksternal, serta mengembangkan pola pikir yang mendukung seperti optimisme dan ketekunan. Meningkatkan motivasi diri untuk mencapai tujuan pribadi dengan menetapkan tujuan yang SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound*), membuat rencana yang terstruktur, dan membangun kebiasaan positif. Individu dapat menggunakan konsep motivasi untuk mengembangkan diri mereka sendiri dengan menetapkan tujuan yang jelas, memotivasi diri dengan imbalan internal dan eksternal, serta mengembangkan pola pikir yang mendukung.
4. **Dalam Hubungan Antar Pribadi:** Motivasi juga penting dalam menjaga dan memperkuat hubungan antar pribadi. Memberikan dukungan, penghargaan, dan pengakuan kepada pasangan atau teman dapat meningkatkan motivasi mereka untuk terus berinvestasi dalam hubungan tersebut. Selain itu, komunikasi yang terbuka dan empati juga dapat menjadi faktor motivasi yang kuat dalam mempererat hubungan.
5. **Aplikasi Motivasi dalam Olahraga:** Di bidang olahraga, motivasi sangat penting untuk mencapai kinerja yang optimal. Pelatih menggunakan berbagai strategi motivasi seperti memberikan umpan balik positif, menetapkan tujuan yang menantang namun dapat dicapai, dan membangun kepercayaan diri atlet. Pelatih menggunakan strategi motivasi seperti memberikan umpan balik positif, menetapkan tujuan yang menantang namun dapat dicapai,

dan membangun kepercayaan diri atlet untuk mencapai kinerja yang optimal.

6. **Aplikasi Motivasi dalam Kesehatan dan Kesejahteraan:** Motivasi memainkan peran penting dalam mengubah perilaku kesehatan. Strategi motivasi seperti menciptakan dukungan sosial, memberikan insentif, dan meningkatkan kesadaran diri dapat membantu individu untuk mengadopsi gaya hidup yang lebih sehat. Motivasi memainkan peran penting dalam mengubah perilaku kesehatan. Strategi motivasi seperti menciptakan dukungan sosial, memberikan insentif, dan meningkatkan kesadaran diri dapat membantu individu untuk mengadopsi gaya hidup yang lebih sehat. Misalnya, seseorang yang ingin meningkatkan kebugaran fisiknya mungkin akan memotivasi dirinya sendiri dengan menetapkan tujuan latihan dan memberikan hadiah kepada diri sendiri setelah mencapainya.
7. **Dalam Pengembangan Karier:** Motivasi memainkan peran kunci dalam pengembangan karier seseorang. Menetapkan tujuan karier yang jelas, mengambil inisiatif untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, serta mencari kesempatan untuk pertumbuhan dan kemajuan dapat meningkatkan motivasi individu untuk meraih kesuksesan dalam karier mereka.
8. **Dalam Pemberdayaan Masyarakat:** Motivasi juga merupakan faktor penting dalam pemberdayaan masyarakat. Mendorong individu untuk mengambil peran aktif dalam komunitas mereka, memberikan dukungan kepada mereka yang membutuhkan, dan berpartisipasi dalam proyek-proyek yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup dapat memperkuat motivasi dan memberikan dampak positif bagi masyarakat secara keseluruhan.
9. **Dalam Kewirausahaan:** Motivasi memainkan peran penting dalam dunia kewirausahaan. Para pengusaha seringkali membutuhkan motivasi internal yang kuat untuk mengatasi tantangan, mengambil risiko, dan bertahan dalam menghadapi kegagalan. Motivasi ini juga membantu mereka

untuk tetap fokus pada visi dan tujuan bisnis mereka serta untuk terus mencari inovasi dan perbaikan.

10. **Dalam Pencapaian Tujuan Pribadi:** Motivasi adalah kunci untuk mencapai tujuan pribadi yang beragam, mulai dari kebugaran fisik hingga pencapaian akademis atau karier. Dengan memiliki motivasi yang kuat, seseorang dapat membangun disiplin diri, ketekunan, dan ketekunan yang diperlukan untuk mengatasi rintangan dan mencapai tujuan-tujuan tersebut.
11. **Dalam Mengatasi Rintangan:** Motivasi juga membantu individu untuk mengatasi rintangan dan hambatan yang mungkin muncul dalam kehidupan mereka. Dengan memiliki motivasi yang kuat, seseorang dapat memandang rintangan sebagai peluang untuk belajar dan tumbuh, dan tidak menyerah ketika menghadapi kesulitan.
12. **Dalam Pengembangan Kreativitas:** Motivasi dapat menjadi dorongan untuk pengembangan kreativitas. Ketika seseorang merasa termotivasi, mereka cenderung lebih terbuka untuk mengeksplorasi ide-ide baru, mencoba hal-hal baru, dan berpikir di luar kotak. Hal ini dapat menghasilkan inovasi dan penciptaan yang baru dan berharga dalam berbagai bidang kehidupan.
13. **Dalam Mengatasi Prokrastinasi:** Motivasi juga dapat membantu individu untuk mengatasi kecenderungan untuk menunda-nunda atau prokrastinasi. Dengan memahami apa yang benar-benar penting bagi mereka dan menetapkan tujuan-tujuan yang jelas, seseorang dapat menemukan motivasi untuk bertindak dan menghindari jebakan dari prokrastinasi.

Hasil penelitian menunjukkan nilai dari hasil uji coba didapatkan bahwa dengan populasi 303 mahasiswa dari 7 kelas dapat dilihat dari pengujian korelasi yang didapat dari hasil uji nilai $t = 1,606$ bernilai positif dengan derajat kebebasan $45-1 = 44$, $\alpha = 0,05$ dan diperoleh nilai sig. (2-tailed) = $0,001 < 0,05$. Dengan demikian H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya terdapat perbedaan positif terhadap peningkatan motivasi pembelajaran

sebelum dan sesudah menggunakan Aplikasi *E- Learning*. (Jana and Laksana, 2012)

Practical Applications of Expectancy Theory Expectancy (Glinow, 2016)

Exhibit 5.4 Practical Applications of Expectancy Theory

Expectancy theory component	Objective	Applications
E → P expectancies	To increase the belief that employees are capable of performing the job successfully.	<ul style="list-style-type: none"> • Select people with the required skills and knowledge. • Provide required training and clarify job requirements. • Provide sufficient time and resources. • Assign simpler or fewer tasks until employees can master them. • Provide examples of similar employees who have successfully performed the task. • Provide coaching to employees who lack self-confidence.
P → O expectancies	To increase the belief that good performance will result in particular (valued) outcomes.	<ul style="list-style-type: none"> • Measure job performance accurately. • Clearly describe the outcomes that will result from successful performance. • Describe how the employee's rewards were based on past performance. • Provide examples of other employees whose good performance has resulted in higher rewards.
Valences of outcomes	To increase the expected value of outcomes resulting from desired performance.	<ul style="list-style-type: none"> • Distribute rewards that employees value. • Individualize rewards. • Minimize the presence of countervalent outcomes.

Abraham Maslow adalah seorang psikolog yang dikenal karena teorinya tentang hierarki kebutuhan manusia. Teori Maslow menyatakan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga kebutuhan akan self-actualization. Maslow menyusun teori motivasi manusia, dimana variasi kebutuhan manusia dipandang tersusun dalam bentuk hierarki atau berjenjang. Dalam konteks kegiatan belajar, teori Maslow dapat digunakan untuk memahami faktor-faktor yang memotivasi siswa untuk belajar. Teori motivasi dari Abraham Maslow, atau yang dikenal sebagai teori hirarki kebutuhan, terdiri dari lima tingkat kebutuhan, dimulai dari kebutuhan fisiologis, keamanan, penghargaan, aktualisasi diri, hingga kebutuhan transendental. Konsep piramida ini menggambarkan bahwa manusia memiliki kebutuhan yang hierarkis dan harus memenuhi kebutuhan yang lebih dasar terlebih dahulu sebelum dapat mencapai kebutuhan

yang lebih tinggi. Dalam konteks pembelajaran, piramida kebutuhan Maslow dapat membantu guru untuk memahami faktor-faktor yang memotivasi siswa. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana penerapan teori motivasi Maslow dapat meningkatkan motivasi belajar siswa. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif, dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dari berbagai sumber seperti buku teks, jurnal online, maupun offline. Berdasarkan penerapan teori Maslow dalam memotivasi siswa di Yayasan Cahaya Generasi Islam Kota Bengkulu, dapat disimpulkan bahwa teori motivasi Maslow tidak hanya efektif dalam meningkatkan motivasi belajar siswa, tetapi juga dapat mempercepat pencapaian tujuan pembelajaran dan tujuan pendidikan nasional. Penerapan teori motivasi Maslow dalam konteks pembelajaran di Yayasan Cahaya Generasi Islam Kota Bengkulu telah menunjukkan hasil yang positif. Dengan memahami kebutuhan siswa pada berbagai tingkatan, guru dapat merancang strategi pembelajaran yang lebih efektif untuk memotivasi mereka. Misalnya, dalam memenuhi kebutuhan fisiologis, guru dapat memastikan ketersediaan fasilitas seperti air minum dan lingkungan yang nyaman bagi siswa. Untuk kebutuhan rasa aman, guru dapat menciptakan atmosfer kelas yang terstruktur dan kondusif, di mana siswa merasa aman dan nyaman untuk belajar. Selanjutnya, dalam memenuhi kebutuhan akan penghargaan, guru dapat memberikan pengakuan dan apresiasi atas prestasi siswa, baik itu melalui pujian, penghargaan, atau bentuk pengakuan lainnya. Sementara itu, untuk mendorong aktualisasi diri siswa, guru dapat memberikan tantangan dan kesempatan untuk berkembang secara pribadi dan akademis. Dengan menerapkan pendekatan yang berbasis pada teori motivasi Maslow, guru dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang mendukung dan memotivasi siswa untuk mencapai potensi mereka yang terbaik. Hal ini tidak hanya membantu meningkatkan motivasi belajar siswa, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan pendidikan yang lebih luas. (Rahmadania and Aly, 2023)

Dengan memahami dan menerapkan teori, konsep, dan aplikasi motivasi ini dalam berbagai aspek kehidupan secara tepat, individu dapat mengoptimalkan potensi mereka, mencapai tujuan yang diinginkan, dan mempengaruhi perubahan positif dalam berbagai aspek kehidupan mereka dan masyarakat secara luas.

E. Tips Meningkatkan Motivasi

Berikut beberapa tips untuk meningkatkan motivasi:

1. Tetapkan tujuan yang jelas dan spesifik.
2. Buatlah rencana yang terstruktur dan realistis.
3. Bagi tujuan besar menjadi langkah-langkah kecil yang mudah dicapai.
4. Berikan penghargaan atas setiap kemajuan yang dicapai.
5. Tetap fokus pada tujuan dan hindari menunda-nunda pekerjaan.
6. Carilah dukungan dari orang lain.
7. Percayalah pada diri sendiri dan kemampuan Anda.

F. Simpulan

Motivasi merupakan dorongan internal yang mendorong seseorang untuk bertindak dan mencapai tujuan-tujuan tertentu. Konsep motivasi telah menjadi fokus utama dalam psikologi dan manajemen, karena memahami motivasi membantu kita untuk memahami perilaku individu dan bagaimana cara meningkatkan kinerja mereka.

Ada beberapa teori dan konsep yang menjelaskan motivasi:

1. Teori Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow: Teori ini menggambarkan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan yang berurutan, yaitu:
 - a. Kebutuhan fisik (seperti makanan dan tempat tinggal).
 - b. Kebutuhan keamanan (seperti pekerjaan dan perlindungan).
 - c. Kebutuhan sosial (seperti hubungan interpersonal).

- d. Kebutuhan penghargaan (seperti pengakuan dan prestise).
 - e. Kebutuhan aktualisasi diri (pencapaian potensi maksimal).
2. Teori X dan Y Douglas McGregor: Teori X menganggap bahwa individu cenderung malas dan menghindari tanggung jawab, sehingga mereka membutuhkan pengawasan ketat. Sebaliknya, teori Y menganggap bahwa individu memiliki dorongan bawaan untuk bekerja dan bertanggung jawab.
 3. Teori *Expectancy Victor Vroom*: Teori ini menekankan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh tiga faktor:
 - a. Harapan (keyakinan individu bahwa upaya mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan).
 - b. Nilai (nilai yang diberikan individu pada hasil yang diharapkan).
 - c. Keterkaitan (persepsi individu tentang hubungan antara usaha yang dikeluarkan dan hasil yang diperoleh).

Aplikasi motivasi dapat diterapkan dalam berbagai konteks, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia, pendidikan, dan pembangunan pribadi. Beberapa aplikasi motivasi yang umum meliputi:

1. Penghargaan dan Pengakuan: Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada individu yang mencapai kinerja yang baik dapat meningkatkan motivasi mereka untuk mencapai lebih banyak.
2. Pembangunan Karier: Menawarkan kesempatan untuk pengembangan karier, pelatihan, dan pendidikan dapat memotivasi individu untuk meningkatkan kinerja mereka.
3. Delegasi Tanggung Jawab: Memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada individu dapat meningkatkan motivasi mereka karena mereka merasa dihargai dan diandalkan.

4. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Positif: Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kolaboratif, dan menyenangkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Pemahaman teori, konsep, dan aplikasi motivasi merupakan hal yang penting bagi manajer, guru, dan individu lainnya yang ingin memotivasi diri sendiri atau orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Dengan menerapkan strategi motivasi yang tepat, kita dapat meningkatkan kinerja dan mencapai hasil yang lebih baik dalam berbagai bidang kehidupan.

Motivasi merupakan elemen penting dalam mencapai kesuksesan. Dengan memahami teori, konsep, dan aplikasi motivasi, Anda dapat meningkatkan motivasi diri sendiri dan orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anna Miswar, S.Pd.I., M. A. (2020) Makalah Motivasi (Teori, Konsep, Dan Aplikasi), Satuan Tekad Menuju Indonesia Sehat.
- Aris (2024) 'Teori Motivasi : Pegertian , Sejarah , dan Apa Pengertian Teori Motivasi ?'
- Glinow, M. (2016) *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution, Fourth Edition II. Individual Behavior and Processes 5. Motivation in the Workplace.* Available at: https://www.academia.edu/33610631/McShane_Von_Glinow_Organizational_Behavior_Emerging_Realities_for_the_Workplace_Revolution_Fourth_Edition_II_Individual_Behavior_and_Processes_5_Motivation_in_the_Workplace.
- H. Indra Muchlis Adnan. and Hamim, H. S. (2013) *Administrasi, Organisasi Dan Manajemen Suatu Ilmu, Teori, Konsep dan Aplikasi.*
- Jana, E. H. and Laksana, T. G. (2012) 'Aplikasi E-learning Berbasis Web untuk Meningkatkan Motivasi Pembelajaran', *Jurnal Online Ict Stimik Ikmi*, 1(2).
- Kadji, Y. (2012) 'Tentang Teori Motivasi', *Jurnal INOVASI*, 9(1), pp. 1-15. Available at: <http://id.portalgaruda.org/index.php?page=2&ipp=10&ref=search&mod=document&select=title&q=teori+motivasi&button=Search+Document>.
- Rahmadania, A. and Aly, H. N. (2023) 'Implementasi Teori Hirarchy Of Needs Maslow Dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Di Yayasan Cahaya Generasi Islam Kota Bengkulu', *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4(5), pp. 1349-1358. doi: <https://doi.org/10.31004/jpdk.v5i4.17456>.

- Ridha, M. (2020) 'Teori Motivasi Mcclelland dan Implikasinya dalam Pembelajaran PAI', PALAPA, 8(1), pp. 1-16. doi: 10.36088/palapa.v8i1.673.
- Surwanti, A. (2011) 'Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja', Jbti, II(1), pp. 88-97.

BAB

8

SIKAP PEKERJA DAN KEPUASAN KERJA

Ricko Dwi Haryanto, S.Kep., M.Kep

A. Pendahuluan

Identifikasi karakteristik pekerjaan yang tepat terkait dengan pekerjaan tertentu memiliki peran penting terkait dengan berbagai sikap karyawan di dalam organisasi. Hal ini yang memberikan sebuah penjelasan bagaimana struktur kerja mempengaruhi perilaku karyawan dan sikap mereka terhadap kondisi kerja. Melalui dimensi inti spesifik keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, umpan balik dan otonomi, dan Hackman dan Oldham (1976) menjelaskan bagaimana elemen ini dapat mempengaruhi hasil kerja dan motivasi karyawan. Model ini mengasumsikan bahwa pekerjaan dapat digambarkan dalam hal satu set yang karakteristik. Melalui teori ini, disebutkan bahwa tingginya tingkat dimensi-dimensi pekerjaan menyebabkan tingkat kepuasan yang tinggi, motivasi, dan kinerja, serta rendahnya tingkat absensi, dan turnover karyawan.

Hackman dan Oldham (dalam Widagdo, 2006), mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan. Sementara itu, Gunastri (2009), menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan itu sendiri merupakan sifat dan tugas yang meliputi tanggungjawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Apabila

memahami karakteristik pekerjaan, setiap individu yang bekerja dapat memantapkan pekerjaannya secara lebih produktif.

Sikap adalah predisposisi untuk merespon, baik keadaan yang menyenangkan/menyukai atau tidak menyenangkan terhadap suatu objek (Lyne, 1989). Ketika seorang karyawan ditanya tentang pekerjaan mereka, mungkin dapat ditemukan berbagai opini terhadap pekerjaan tersebut, Misalnya : apakah mereka menyukai atau tidak menyukai pekerjaan tersebut, ataupun mungkin mereka merasa jenuh dengan pekerjaannya ataupun mungkin seorang karyawan di satu sisi menyukai bos, di sisi lain dia tidak menyukai akan gaji yang diterima.

Ada tiga komponen sikap yang dari seorang pekerja menurut Grenberg dan Baron (2003):

1. Komponen Evaluasi (*Evaluative Component*)

Perasaan suka atau tidak sukanya seseorang terhadap orang, benda-benda atau kejadian (sikap terhadap objek atau terfokus terhadap sikap kita). Contohnya : seorang pekerja memiliki perasaan yang positif atau pun negatif terhadap atasannya.

2. Komponen Kognitif (*Cognitive Component*)

Sikap yang melebihi dari perasaan, di dalamnya mengandung pengetahuan. Hal inilah yang diyakini oleh pekerja dapat dijadikan kasus dalam menyikapi suatu objek, Contohnya : seorang pekerja yakin bahwa rekan kerjanya dibayar lebih di bandingkan dia atau atasannya tidak mengetahui banyak tentang pekerjaannya. Keyakinan ini bisa memiliki keakuratan yang tinggi atau keyakinan yang salah sama sekali.

3. Komponen Perilaku (*Behavioral Component*)

Merupakan predisposisi untuk melakukan suatu aksi. Contohnya : mungkin seorang pekerja menginginkan untuk bekerja ditempat yang baru/lain, akan tetapi kesempatan itu tidak diambil karena posisi yang lebih baik tidak tersedia atau adanya aspek kepuasan kerja lainnya dapat

menggantikan perasaan negatif terhadap pekerjaan anda sekarang.

Apabila ketiga komponen sikap tersebut dikaitkan dengan pekerjaan, seorang pekerja memiliki perasaan, keyakinan dan kecenderungan perilaku terhadap berbagai aspek dari pekerjaan itu sendiri, sistem yang dibuat perusahaan, dan orang-orang sekitarnya.

Komponen perilaku merupakan perilaku karyawan atau lebih sering kecenderungan perilaku terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja karyawan juga menjadi nyata oleh fakta bahwa ia mencoba untuk mengikuti pekerjaan secara teratur, bekerja keras, dan berniat tetap menjadi anggota organisasi untuk waktu yang lama. Dibanding komponen kognitif dan afektif dari kepuasan kerja, komponen perilaku sedikit informasi, karena sikap tidak selalu sesuai dengan perilaku, seperti seseorang tidak suka dengan pekerjaannya tetapi tetap sebagai karyawan karena alasan finansial.

Menurut pendekatan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja ditentukan terutama oleh sifat pekerjaan karyawan atau oleh karakteristik organisasi di mana mereka bekerja. Kepuasan kerja sangat ditentukan oleh perbandingan : apa yang pekerjaan yang diberikan untuk mereka dan apa yang mereka berikan untuk pekerjaan. Setiap aspek seperti gaji, kondisi kerja, pengawasan memberi kontribusi untuk penilaian kepuasan kerja (Hulin, 1991). Locke, 1976 mengusulkan yang dikenal sebagai *range of affect theory*, premis dasar dari *range of affect theory* adalah bahwa aspek pekerjaan yang berbeda dipertimbangkan ketika karyawan membuat penilaian tentang kepuasan kerja. Pendekatan karakteristik pekerjaan yang sangat mendarah daging terhadap kepuasan kerja dalam psikologi organisasi (Campion & Thayer, 1985; Griffin, 1991; Hackman & Oldham, 1980).

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek

dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbin, 2003 : 78).

Greenberg dan Baron (2003 : 148) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Selain itu Gibson (2000 : 106) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

B. Konsep Dasar dan Definisi Kepuasan Kerja

Mengacu pada prinsip pengembangan sumber daya manusia dan berbagai studi tentang upaya pihak manajemen dalam menyiapkan sarana dan prasarana yang memadai, pemenuhan kebutuhan finansial serta kesempatan pengembangan diri karyawan, sehingga setiap karyawan dapat mencapai kepuasannya. Karyawan yang berkinerja dengan baik, jika mereka memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Robbins dan Judge (2011 : 110) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya. Dalam unit kerja, pegawai tidak hanya sekedar bekerja, akan tetapi menghadapi berbagai macam situasi, misalnya menyangkut hubungan dengan rekan kerja, dengan kebijakan atasan, dengan imbalan yang diterima, dan kesempatan promosi. Hal ini dipercayai oleh sebagian besar pihak manajemen bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku tenaga kerja, produktivitas kerja, tingkat absensi tenaga kerja dan perputaran tenaga kerja. Lebih jauh lagi kepuasan kerja dianggap sebagai prediktor penting

dalam meraih kesejahteraan individu (Diaz-Serrano *and* Vieira, 2005). Kepuasan kerja juga merupakan prediktor yang baik terhadap keinginan atau keputusan seseorang untuk meninggalkan pekerjaannya (Gazioglu *and* Tansel, 2002).

Howell dan Dipboye (1986) memandang bahwa kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya, Greenberg *et al.*, (2003) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Vecchio (1995) menyatakan kepuasan kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Pandangan senada dikemukakan Gibson (2000) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Wexley dan Yukl (2005 : 112), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan cara seorang dalam merasakan dirinya atau pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dalam dirinya yang berhubungan dengan pekerjaan atau kondisi yang dirasakan.

Dost (2012) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja melibatkan aspek upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan antara pengajar dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi menjadi landasan pencapaian kinerja perguruan tinggi. Sementara itu, Sutiksno (2009), menjelaskan bahwa perasaan yang berhubungan dengan diri seorang dosen antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan memberikan dampak positif terhadap kinerjanya.

Robbins and Judge (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan.

Robbins (2003) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Sule (2002 : 211), menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipahami melalui beberapa aspek yakni kepuasan kerja merupakan bentuk respon pegawai terhadap kondisi lingkungan pekerjaan, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja, dan kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya yang dimiliki oleh setiap pekerja. Selanjutnya Davis and Newstrom (2008 : 112) menyatakan kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang (*favorable and unfavorable*) seseorang berkenaan dengan pekerjaannya.

Wether and Davis dalam Rita (2002) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap umum pegawai tentang pekerjaan yang dilakukannya, jika membahas sikap pegawai, maka yang dimaksudkan adalah kepuasan kerja. Luthans (2008 : 141) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai di mana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara batas jasa pegawai dengan tingkat nilai bias jasa baik finansial maupun non finansial. Handoko (2001 : 193) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka dalam organisasi.

Menurut Dole and Schroeder (2001), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan Testa (1999) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif dan merupakan hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman pekerjaan. Locke dalam Testa (1999) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang

berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh pegawai akan memberikan dampak sikap yang positif bagi pegawai.

Dole and Schoeder (2001) menyatakan kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan menurut Testa (1999) dan Locke (dalam Hasibuan, 2003) kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman pekerjaan. akhir dari eksistensi yang khas lebih disukai secara pribadi atau sosial dari pada suatu modus perilaku atau keadaan akhir yang berlawanan. Nilai mengandung suatu unsur pertimbangan dalam arti nilai mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik atau diinginkan (Robbins, 2003 : 103). Orang mau bekerja karena ada dorongan dalam dirinya untuk menuju harapan yang lebih baik dan memuaskan, artinya berbeda dalam bentuk aktivitas yang bertujuan untuk memperoleh kepuasan. Kepuasan kerja merupakan elemen penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja pegawai seperti perilaku malas, rajin, atau produktif. Artinya perilaku manusia ditentukan oleh motif atau kebutuhan dalam diri manusia berdasarkan pada pengenalan yang diterima sebelumnya serta berhubungan dengan situasi dan perannya dalam organisasi.

Siagian (2006 : 23) mengemukakan bahwa kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Meskipun demikian tetap relevan untuk kepuasan kerja dari kombinasi ini merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa layak dan adil serta tidak ada tolok ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak karena setiap pegawai berbeda standar kepuasannya, namun apabila pegawai memiliki disiplin dan moral kerja yang baik dalam unit kerja, serta tingkat *turn-over* pegawai rendah, maka secara relatif kepuasan kerja pegawai adalah baik.

Fraza (dalam Yusuf, 2010), menyatakan salah satu alasan pegawai yang tidak puas dengan pekerjaan disebabkan karena adanya kompensasi yang tidak sesuai. Mondy and Noe (dalam

Yusuf, 2010) menyatakan bahwa secara konseptual kompensasi adalah sesuatu yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai bentuk balas jasa atas kerja mereka. Jenis kompensasi dapat berupa *financial* dan *non financial*. Selanjutnya karakteristik pekerjaan mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan itu sendiri seperti variasi keterampilan, identitas tugas, otonomi, dan umpan balik pekerjaan (dalam Kreitner and Kinicki, 2005 : 56).

Menurut Locke (dalam Kreitner and Kinicki, 2005 : 56), secara konseptual kepuasan kerja merupakan suatu pertanyaan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pegawai terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja serta kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan.

C. Teori Kepuasan Kerja

Sharma dan Chandra (2004 : 315) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diterangkan oleh teori *need fulfilment*, teori *equity*, teori *discrepancy*, teori motivasi *two factor*, dan teori *social reference group*. Kelima macam teori tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Teori Need Fulfilment

Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur melalui penghargaan yang diterima pegawai atau tingkat kebutuhan yang terpuaskan. Pegawai akan puas jika mereka mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Semakin besar kebutuhan pegawai yang terpenuhi semakin puas pegawai tersebut atau sebaliknya. Ada hubungan langsung yang positif antara kepuasan kerja dan kepuasan aktual terhadap kebutuhan yang diharapkan.

2. Teori Equity

Prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*), Perasaan *equity* dan *inequity* diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi *equity* dalam tiga bagian yakni:

- a. *Input*, adalah sesuatu yang berharga dirasakan oleh pegawai sebagai masukan untuk menunjang pekerjaannya seperti pendidikan, pelatihan, alat kerja, dan lain-lain.
- b. *Out comes*, adalah segala sesuatu yang berharga dirasakan pegawai sebagai dari hasil pekerjaannya seperti gaji, status, pengakuan atas prestasi, dan lain-lain.
- c. *Comparisons person*, adalah perbandingan antara *input* dan *outcomes* yang diperolehnya. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari perbandingan input-output dirinya dan input-output pegawai lain (*comparisons person*). Jika perbandingan tersebut adil maka pegawai puas demikian sebaliknya.

3. *Teori Discrepancy*

Teori ini menyatakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dilakukan dorongan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *expectation*, *needs*, atau *values* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Sikap pegawai terhadap pekerjaannya tergantung ketidaksesuaian yang dirasakan.

4. *Teori Motives; Two Factor*

Menurut teori ini terdapat dua faktor pengukur kepuasan dan ketidakpuasan pegawai yakni :

- a. Faktor *maintenance* atau *dissatisfaction factors*, adalah faktor - faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah meliputi gaji, kualitas supervisi, kebijakan organisasi, kualitas hubungan interpersonal diantara rekan kerja, dengan atasan dan bawahan, keamanan bekerja, status, dan kondisi kerja.
- b. Faktor motivator atau *satisfaction factors* menyangkut kebutuhan psikologis pegawai. Faktor ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi pegawai yang

secara langsung berkaitan dengan pekerjaan seperti prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri.

5. *Teori Social Reference-Group*

Teori ini hampir menyerupai teori *need fulfilment*, namun perbedaannya adalah bahwa dalam teori ini, harapan, keinginan, serta kepentingan adalah milik individu dalam kelompok dan bukan sebagai individu yang independen. Menurut teori ini, jika pekerjaan sesuai dengan kepentingan, harapan, dan tuntutan individu dalam kelompok, maka seseorang akan merasa puas terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya. Pada kenyataannya individu tidak selamanya mengikuti apa yang diputuskan kelompok, adakalanya bersikap independen.

D. Faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ini berpangkal dari berbagai aspek, yang menurut Porter (dalam As'ad, 2005 : 85), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Locke (dalam As'ad, 2005 : 85), menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy antara should be (expectation, needs atau values)* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

Dole and Schoeder (2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja intrinsik ditentukan dari penghargaan yang berasal dari internal seperti pekerjaan itu sendiri, peluang bagi personal

untuk berkembang, sedangkan kepuasan ekstrinsik berasal dari faktor eksternal seperti kepuasan dengan pembayaran, dukungan dan kebijakan perusahaan, supervisi, rekan sekerja dan kesempatan untuk promosi. Menurut Herzberg (dalam As'ad, 2005 : 86) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job dissatisfaction*) itu merupakan dua hal berbeda. Artinya, kepuasan dan ketidak puasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Uraian yang telah dikemukakan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Atau dengan kata lain kepuasan kerja juga menunjukkan derajat tingkat harapan atas terpenuhinya kontrak psikologis seseorang. Kepuasan kerja akan lebih tinggi untuk orang yang menerima kontribusi seimbang dalam hubungan mereka dengan kemanfaatan organisasi.

Robbins (2003 : 103) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yakni faktor *mentally challenging work*, *equitable rewards*, *supportive working conditions*, dan faktor *supportive mileagues*. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Mentally Challenging Work*. Faktor *mentally challenging work* pegawai dalam kepuasan kerja menggambarkan bahwa pegawai lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang kepadanya untuk menggunakan seluruh kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan secara bebas. Pegawai sangat mengharapkan tanggapan atasan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut dikerjakan. Pekerjaan yang tidak menantang seringkali membuat pegawai bosan, sebaliknya jika pekerjaan terlalu menantang cenderung akan sulit dikerjakan dan membuat pegawai frustrasi. Pekerjaan yang tantangannya di antara kedua batas ekstrim inilah yang mampu membuat pegawai menjadi senang dan puas.

2. *Equitable Rewards*. Pegawai menginginkan kebijakan organisasi dalam sistem pembayaran dan kesempatan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan kerja akan tercipta jika pembayaran gaji dilakukan dengan adil yakni sesuai ruang lingkup pekerjaan, sesuai kemampuan pegawai, serta sesuai standar yang berlaku. Walaupun tidak semua pegawai bertujuan mencari uang semata.
3. *Supportive Working Conditions*. Pegawai selalu akan memperhatikan lingkungan kerja untuk memperoleh rasa nyaman. Pegawai tidak menyukai jika fasilitas kerja tidak menyenangkan dan berbahaya bagi keselamatan jiwanya. Pegawai menghendaki suasana lingkungan kerja mendekati suasana ketika sedang berada dirumah.
4. *Supportive Colleagues*. Pegawai tidak hanya bekerja untuk uang atau penghargaan fisik semata. Bagi kebanyakan pegawai bekerja pada dasarnya adalah untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Memiliki dukungan rekan kerja positif akan memberikan kepuasan kerja pegawai. Perilaku pimpinan juga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Chruden *and* Sherman (dalam Yusuf, 2010), menyatakan faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai adalah pekerjaan, pekerjaan aktual sebagai kontrol terhadap pekerjaan, supervisi oleh atasan, organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, gaji dan keuntungan finansial, rekan kerja, dan kondisi pekerjaan. Selanjutnya Dunn *and* Stephens (dalam Yusuf, 2010) menyatakan faktor penyebab kepuasan kerja adalah bekerja pada tempat yang tepat, pembayaran yang sesuai, organisasi dan manajemen, supervisi pada pekerjaan yang tepat, dan orang yang berada dalam pekerjaan adalah orang yang tepat. Sule (2002) menyatakan kepuasan kerja dapat dipahami melalui beberapa aspek yakni kepuasan kerja merupakan bentuk respon pegawai terhadap kondisi lingkungan pekerjaan, kepuasan kerja sering ditentukan oleh hasil pekerjaan atau kinerja individual, dan kepuasan kerja terkait dengan sikap lainnya yang dimiliki oleh setiap pekerja.

Glisson dan Durick (dalam Barling, Roderick dan Kelloway, 2003), menyatakan kepuasan kerja dapat meliputi:

1. Karakteristik individu yang meliputi jenis kelamin, pendidikan, motivasi, kemampuan, dan usia.
2. Karakteristik pekerjaan, yang meliputi otonomi, gaji dan penghasilan lain, rutinitas, signifikansi, serta tantangan dan keragaman.
3. Karakteristik organisasi, yakni sentralisasi, profesionalisme, supervisi, *feedback*, dan budaya.

Penelitian Herzberg (1980) dalam Daft (2010) mengemukakan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah:

1. Pencapaian prestasi (*achievement*),
2. Pengakuan prestasi (*recognition for accomplishment*),
3. Pekerjaan yang menantang (*challenging work*),
4. Tanggung jawab yang bertambah (*increased responsibility*), dan
5. Pertumbuhan serta perkembangan (*growth and development*).

E. Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator. Smith *et al.* dalam Munandar (2004 : 74) menyatakan terdapat 5 (lima) dimensi kepuasan kerja yakni:

1. *Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.* Pekerjaan memberikan kesempatan pegawai belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggungjawab. Dalam teori dua faktor diterangkan bahwa pekerjaan merupakan faktor yang akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.
2. *Kesempatan terhadap gaji.* Kepuasan kerja pegawai akan terbentuk apabila besar uang yang diterima pegawai sesuai dengan beban kerja dan seimbang dengan pegawai lainnya
3. *Kesempatan promosi.* Promosi adalah bentuk penghargaan yang diterima pegawai dalam organisasi. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pegawai dipromosikan atas dasar prestasi kerja yang dicapai pegawai tersebut.

4. *Kepuasan terhadap supervisi.* Hal ini ditunjukkan oleh atasan dalam bentuk memperhatikan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan pegawai, menasehati dan membantu pegawai serta komunikasi yang baik dalam pengawasan. Kepuasan kerja pegawai akan tinggi apabila pengawasan yang dilakukan supervisor bersifat memotivasi pegawai.
5. *Kepuasan terhadap rekan sekerja.* Jika dalam organisasi terdapat hubungan *antara pegawai yang harmonis, bersahabat, dan saling membantu* akan menciptakan suasana keompok kerja yang kondusif, sehingga akan menciptakan kepuasan kerja pegawai.

Wexley dan Yukl (2005 : 129), menyatakan bahwa berdasarkan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja terdiri 7 (tujuh) dimensi yakni sebagai berikut :

1. Kompensasi. Imbalan yang diterima pegawai merupakan faktor penting bagi kepuasan kerja pegawai. Imbalan yang terlalu kecil membuat pegawai tidak puas, demikian juga terhadap pemberian gaji yang tidak adil.
2. Supervisi. Perilaku atasan dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai sangat diperhatikan oleh pegawai. Pengawasan yang dilakukan dengan memperhatikan dan mendukung kepentingan pegawai akan berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai.
3. Pekerjaan itu sendiri. Sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh pegawai *dalam organisasi yakni skill variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback*, akan memberikan pengaruh yang berbeda - beda terhadap kepuasan kerja pegawai.
4. Hubungan dengan rekan kerja. Interaksi antara pegawai dalam organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tersebut. Secara individu rekan kerja yang bersahabat dan mendukung akan memberikan kepuasan kerja pegawai lainnya.

5. Kondisi kerja. Kondisi kerja yang bersih dan tertata rapi akan membuat pekerjaan lebih mudah dilakukan pegawai dan hal ini pada akhirnya memberikan dampak terhadap kepuasan pegawai
6. Kesempatan memperoleh perubahan status. Bagi pegawai yang memiliki keinginan besar untuk mengembangkan dirinya, maka kebijakan promosi yang adil yang diberlakukan organisasi akan memberikan dampak puas kepada pegawai.
7. Keamanan kerja. Rasa aman didapatkan pegawai dari adanya suasana kerja yang menyenangkan, tidak ada rasa takut akan suatu hal yang tidak pasti dan tidak ada kekhawatiran akan diberhentikan secara tiba-tiba.

Luthans (2006 : 244) menyatakan bahwa kepuasan kerja meliputi 6 (enam) dimensi yakni dapat dijelaskan sebagai berikut, gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja, dan kondisi kerja.

1. *Gaji*. Berkaitan dengan kompensasi yang diperoleh pegawai atas pekerjaan yang dilakukan. Uang yang diperoleh pegawai tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar pegawai namun juga untuk kebutuhan yang lebih tinggi. Oleh karena itu gaji yang diterima pegawai haruslah memenuhi kebutuhan nominal, bersifat mengikat, menimbulkan semangat, diberikan secara adil, dan bersifat dinamis.
2. *Pekerjaan itu sendiri*. Pekerjaan harus menarik bagi pegawai, memberikan kesempatan belajar, dan kesempatan menerima tanggung jawab. Pekerjaan yang terlalu mudah memberikan rasa jenuh, akan tetapi pekerjaan terlalu berat membuat pegawai tertekan.
3. *Promosi*. Merupakan proses pemindahan dari satu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi di dalam organisasi. Promosi diikuti oleh tugas, tanggungjawab, dan wewenang yang baru yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Kesempatan promosi ini memberikan pengaruh yang

bervariasi terhadap kepuasan kerja pegawai dalam organisasi.

4. *Pengawasan*. Gaya atasan dalam menjalankan pengawasan terhadap pegawai dapat berupa memberikan perhatian dan partisipasi pegawai. Pengawasan yang memberikan perhatian terhadap kepentingan pegawai dan mengajak pegawai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terhadap pekerjaan pegawai sendiri akan sulit dilupakan pegawai
5. *Kelompok kerja*. Teman kerja yang ramah dan mudah diajak kerjasama memberikan kepuasan kerja bagi pegawai lainnya. Teman kerja seperti ini jika terjadi secara merata di antara kelompok kerja akan membuat pekerjaan menjadi mudah dilakukan dan akibatnya pegawai mendapat kepuasan kerja.
6. *Kondisi Kerja*. Di dalam organisasi pegawai masuk ke dalam kondisi kerja. Kondisi kerja yang kondusif akan memberikan kemudahan pegawai bekerja dan pada akhirnya memberikan kepuasan pegawai.

Dari beberapa alternatif indikator kepuasan kerja pegawai yang telah disebutkan sebelumnya, maka penulis mengadopsi pendapat Smith *et al.* (dalam Munandar, 2004 : 68) bahwa indikator kepuasan kerja mencakup kepuasan pada pekerjaan itu sendiri, kepuasan pada imbalan, kepuasan pada kesempatan promosi, kepuasan pada supervisi atasan, dan kepuasan pada rekan kerja.

Menurut Sirota, Mischkind and Meltzer (2005) pekerja yang puas termotivasi oleh hal- hal berikut:

1. Perlakuan yang adil (*Fair Treatment*). Pekerja yang mendapatkan perlakuan yang adil dan tidak berat sebelah, antara lain dalam bidang keamanan kerja, kompensasi dan respek akan merasa puas dengan pekerjaannya.
2. Pencapaian (*achievement*). Pekerja yang mendapat kesempatan untuk melakukan pencapaian kerja yang maksimal seperti mendapatkan kesempatan promosi, merasa
3. bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut akan merasa puas/ tidak puas akan pekerjaannya.

4. *Pertemanan (Camaraderie)*. *Pertemanan yang erat antara karyawan dengan rekan kerja dan atasannya dalam melakukan kerja sama (team work) akan mendukung terciptanya kepuasan kerja.*

F. Pengukuran Kepuasan Kerja

Robbins (2003 : 104), menyatakan bahwa pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan menggunakan beberapa pendekatan, yaitu *single global rating method (SGRM)* yang mengukur sikap kerja seseorang terhadap pekerjaannya, dan *Summation score method (SCM)* yang mengukur tentang pengenalan tugas kerja dan beban kerja, lingkungan kerja, hubungan supervisi, kesempatan promosi karier, dan hubungan dengan relasi kerja.

Adams (dalam As'ad, 2005 : 78) menyatakan bahwa prinsip dari teori kepuasan kerja adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah seseorang merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Menurut teori ini elemen-elemen dari *equity* ada tiga yaitu: *input*, *out comes*, *comparison person*, dan *equity-inequity* (dalam As'ad, 2005 : 78).

Yang dimaksud dengan *input* ialah *is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job*. Ini berarti *input* ialah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Dalam hal ini misalnya *education, experience, skills, amount of effort expected, number of hours worked, and personal tools* dan sebagainya. Adapun yang dimaksudkan *out comes* ialah *is anything of value that the employee perceives he obtains from the job*.

Hal tersebut berarti *outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan sebagai hasil dari pekerjaannya seperti misalnya, *pay, fringe benefits, status symbols, recognition, opportunity for achievement or self-expression. Comparison persons*

ialah kepada orang lain dengan siapa seseorang tenaga kerja akan membandingkan *rasio input - outcomes* yang dimilikinya.

Kepuasan kerja menurut Robbins (2003 : 104), dapat diukur melalui beberapa pendekatan, yaitu *Single global rating method* (SGRM) yang mengukur sikap kerja seseorang terhadap pekerjaannya, dan *Summation score method* (SCM) yang mengukur tentang pengenalan tugas kerja dan beban kerja, lingkungan kerja, hubungan supervisi, kesempatan promosi karier, dan hubungan dengan relasi kerja. Instrumen dari Wood, Wallace and Zeffani (dalam Yusuf, 2010), bahwa pengukuran kepuasan kerja dapat menggunakan metode NSQ (*Need Satisfaction Questionnaire*) yang telah dimodifikasi penulis dengan indikator sebagai berikut.

1. *Hubungan baik di lingkungan akademik*, yaitu adanya hubungan supervisi, hubungan sosial di antara dosen dengan pihak manajemen fakultas, dan kemampuan beradaptasi dengan sarana pekerjaan.
2. *Kemampuan utilitas*, yaitu kemampuan yang berkaitan dengan sikap dosen terhadap kebijakan kepemimpinan perguruan tinggi, kebijakan peraturan jam kerja, kesempatan untuk berkreasi, dan peluang promosi karier.
3. *Kebijakan kesejahteraan*, yaitu kebijakan yang menimbulkan efek kepuasan dosen, yaitu pada sistem pengupahan, pemberian tunjangan/kompensasi, dan insentif.

Salah satu penentu kemajuan kinerja bisnis dan organisasi, tentu saja adalah kecakapan dalam mengelola kinerja para karyawan atau pegawainya. Disana terbentang sejumlah rute yang jika dilakoni dengan elok, niscaya akan mengantarkan tujuan bisnis pada tempat indah yang dirindukannya. Dengan kata lain, pengelolaan kinerja karyawan yang cemerlang pasti akan mengantarkan sebuah organisasi bisnis ke jalan yang menghamparkan kejayaan. Sebaliknya, pengelolaan kinerja karyawan yang dijalankan dengan spirit abal-abal hanya akan membawa perusahaan ke bibir kemalangan (Nimran, U dan Amirullah; 2012)

Pengelolaan kinerja tidak sebatas alat untuk mengevaluasi kinerja karyawan tetapi sebagai strategi untuk menilai dan memotivasi peningkatan produktivitas kerja. Keberhasilan pengelolaan kinerja ditentukan oleh sistem penilaian yang dapat mengakomodasi kebutuhan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Melalui sistem penilaian yang efisien perusahaan dapat meminimalkan kesalahan, seperti: *halo effect*, *stereotyping*, *attributions*, *recency effects*, *central tendency errors*, *leniency errors* atau *strictnes errors*. (Anthony, Perrewe dan Kacmar: 1996) Efisiensi yang dihasilkan dari penilaian kinerja merupakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anugrahwati. R, 2022, Buku Ajar Manajemen Keperawatan, Feniks Muda Sejahtera.
- Asmuji, 2014, Manajemen Keperawatan Konsep dan Aplikasi, Ar-Ruzz Media, Yogyakarta.
- Ayuningtyas. D, 2015, Perencanaan Strategis untuk Organisasi Pelayanan Kesehatan, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Indasari. M, 2017, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan “Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreatifitas Individu dan Karakteristik Pekerjaan”, Indomedia Pustaka, Sidoarjo Surabaya.
- Kurniadi. Anwar, 2013, Manajemen Keperawatan dan Prospektifnya Teori, Konsep dan Aplikasi, FKUI, Jakarta.
- Maria, H.B, 2017, Manajemen Keperawatan Konsep Dan Aplikasi dalam Praktik Keperawatan Profesional, Pustaka Baru.
- Nursalam, 2017, Manajemen Keperawatan: Aplikasi dalam Praktik Keperawatan Profesional, Jakarta.
- S. Suchri & Bahtiar. Y, 2017, Manajemen Keperawatan dengan Pendekatan Praktis, Balatin Pratama, Bandung.
- Simamora. R. H, 2018, Buku Ajar Manajemen Keperawatan, EGC, Jakarta.
- Sudarta, Wayan, 2019, Manajemen Keperawatan Teori & Aplikasi Praktik Keperawatan, Gosyen Publishing.

BAB 9

BUDAYA ORGANISASI

Nasiatul Aisyah Salim, S.K.M., MPH

A. Pendahuluan

Manusia sebagai makhluk sosial pada dasarnya mempunyai sifat bersosialisasi, bekerja sama dan membutuhkan kehadiran manusia lainnya. Untuk itu, diperlukan adanya suatu organisasi sebagai wadah yang dapat mempertemukan atau memudahkan manusia dalam bersosialisasi dan bekerja sama.

Kelangsungan hidup dan pertumbuhan suatu organisasi ditentukan oleh kekuatan uang/modal dan keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia (Firman *et al.*, 2020). Sumber daya manusia merupakan salah satu landasan kekuatan bersaing dan merupakan bagian penting yang dapat mencapai keberhasilan (Haryadi, 2022). Sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peranan strategis dalam organisasi antara lain sebagai pemikir, perencana dan pengendali kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Haryadi *et al.*, 2021).

Organisasi sebagai sistem sosio-struktural dan rasional dimana anggota organisasi mengembangkan serangkaian gagasan dan keyakinan yang dapat diterima bersama tentang apa yang nyata, apa yang penting dan bagaimana meresponnya. Organisasi harus mampu menyamakan persepsi atau cara pandang pegawai dan pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi seperti penentuan mentalitas kerja yang benar melalui dedikasi dan loyalitas tinggi terhadap pekerjaannya,

memberikan bimbingan, arahan, motivasi, koordinasi kerja yang baik dari seorang pemimpin kepada bawahannya.

Setiap organisasi mempunyai pola dan adat istiadat yang berbeda-beda. Budaya merupakan hasil ciptaan manusia yang dihasilkan dan dimanfaatkan sebagai bagian dari tatanan kehidupan sehari-hari. Suatu kebudayaan yang diterapkan dan digunakan dalam kehidupan pada kurun waktu tertentu akan mempengaruhi pola terbentuknya suatu masyarakat. Oleh karena itu, bukan hal yang mustahil untuk mengubah suatu budaya, asalkan ada kemauan dan semangat yang kuat untuk melakukan perubahan tersebut dan yang mampu mengubahnya hanyalah manusia itu sendiri.

B. Definisi Budaya Organisasi

Kebudayaan adalah keseluruhan pemikiran, karya dan hasil perbuatan manusia, yang tidak berakar pada nalurinya, sehingga hanya dapat dicetuskan oleh manusia setelah melalui proses pembelajaran. Budaya merupakan inti dari apa yang esensial dalam organisasi. Jadi budaya memuat apa yang boleh atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dinyatakan dalam pedoman yang digunakan dalam menjalankan aktivitas organisasi (Meng and Berger, 2019)

Budaya organisasi merupakan suatu kebiasaan yang bertahan lama dan digunakan serta diterapkan dalam kehidupan kerja sebagai salah satu pendorong peningkatan kualitas kerja pegawai dan pengelola perusahaan. Budaya organisasi adalah keyakinan, sikap, nilai-nilai dan pola perilaku yang dianut bersama dalam organisasi agar menjadi pedoman dalam menghadapi masalah internal dan eksternal sebagai panduan dalam membuat keputusan yang nantinya menghasilkan dampak pada efektivitas organisasi.

Budaya adalah milik suatu kelompok. Suatu organisasi secara keseluruhan dapat memiliki budaya jika organisasi tersebut telah menjadi kelompok yang stabil selama jangka waktu tertentu dan setiap sub kelompok dalam organisasi tersebut dapat memiliki budayanya sendiri jika organisasi

tersebut mempunyai sejarah yang stabil. Oleh karena itu, apakah seseorang akan menemukan budaya dalam kelompok tertentu atau tidak, bergantung pada stabilitas kelompok tersebut dan jumlah pengalaman belajar yang dimilikinya (Schein, 1990).

Budaya organisasi menggambarkan karakteristik sebagai pola perilaku pembelajaran bersama yang dapat ditularkan dari satu generasi anggota organisasi ke generasi berikutnya (Meng and Berger, 2019). Budaya organisasi yang baik memberikan arah yang jelas, memotivasi pegawai dan mempengaruhi keputusan dan tindakan pegawai (Adam *et al.*, 2020). Memiliki budaya organisasi akan memudahkan pegawai dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi dan membantu pegawai mengetahui tindakan apa yang harus diambil sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam organisasi dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman bagi pegawai untuk berperilaku dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya (Laksmi, 2011). Ketidakpuasan pegawai terhadap organisasi secara keseluruhan akan mempunyai dampak dalam menghadapi pekerjaan dan mempengaruhi kinerja pegawai (Limaj and Bernroider, 2019).

C. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada hakikatnya mempunyai nilai baik bagi kemajuan suatu organisasi. Budaya organisasi mempunyai fungsi atau peran dalam organisasi. Lima fungsi dari budaya organisasi adalah budaya berperan dalam menetapkan batasan artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Budaya memberikan rasa identitas pada anggota organisasi. Budaya memfasilitasi komitmen terhadap sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang. Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial artinya budaya menjadi perekat sosial yang dapat mempersatukan organisasi dengan memberikan standar yang tepat tentang apa yang harus dikatakan dan dilakukan pegawai (Robbins and Coulter, 2010).

Budaya organisasi berfungsi sebagai elemen dasar yang membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi, yang mempengaruhi cara pegawai merespons sesuatu. Jadi budaya organisasi memberikan kerangka kerja untuk memahami dan menafsirkan peristiwa, memandu proses pengambilan keputusan terhadap suatu kejadian (Martinez, Kilag and Macario, 2023).

D. Dimensi Budaya Organisasi

Empat dimensi budaya organisasi dapat memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi yaitu kemampuan beradaptasi, konsistensi, keterlibatan dan misi (Denison and Mishra, 1995). Budaya organisasi memberikan pengaruhnya melalui pembentukan perilaku anggota organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi muncul sebagai kondisi organisasi yang diperlukan untuk meningkatkan keterlibatan kerja dan kinerja anggota organisasi. Akibatnya, kepercayaan anggota organisasi terhadap organisasi akan kuat. Keterlibatan yang tinggi menumbuhkan rasa kepemilikan psikologis yang kuat dan komitmen terhadap organisasi dan tujuannya. Rendahnya keterlibatan menjadi hambatan dalam perjuangan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan.

E. Faktor Mediator Budaya Organisasi

1. Motivasi

Setiap manusia mempunyai alasan mendasar dalam melakukan suatu jenis pekerjaan tertentu. Mengapa ada orang yang sangat aktif dalam melakukan pekerjaan? kemudian ada yang bekerja secara normal dan ada pula yang malas bekerja. Tentu saja hal ini mempunyai alasan mendasar yang mendorong seseorang untuk bersedia melakukan pekerjaan. Hal ini karena adanya motivasi.

Motivasi kerja menjadi penting karena organisasi menginginkan individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat bertahan dan meningkatkan layanan (Lv, Wu and Shouse, 2022). Motivasi

kerja dapat dilihat sebagai sejauh mana seorang individu mengadopsi nilai-nilai dan tujuan organisasi serta mengakuinya dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaannya.

Motivasi kerja tidak hanya menginspirasi kinerja tetapi juga menunjukkan kepada pekerja betapa pedulinya organisasi. Efek stimulasi yang paling ampuh adalah hasil atau kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, jika motivasi pegawai dapat ditingkatkan maka efisiensi pasti akan terjadi dan tidak terjadi penurunan keselarasan. Motivasi pegawai meningkatkan keharmonisan di tempat kerja dan oleh karena itu kinerja pegawai meningkat. Pegawai yang termotivasi akan mempertahankan loyalitas pegawai dan perusahaan, mendorong pertumbuhan dan kemajuan organisasi.

Memahami motivasi, baik yang ada dalam diri pegawai maupun dari lingkungan, akan membantu meningkatkan kinerja. Dalam hal ini seorang manajer perlu mengarahkan motivasi dengan menciptakan iklim organisasi melalui pembentukan budaya kerja atau budaya organisasi, sehingga pegawai merasa terpacu untuk bekerja lebih keras guna mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Setiap pegawai dalam bekerja pasti mempunyai harapan atau kebutuhan, termasuk kebutuhan untuk mendapatkan imbalan, termasuk faktor internal seperti harga diri, prestasi, serta faktor eksternal seperti pengakuan dan perhatian. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan ditentukan oleh tingkat kompetensi dan profesionalisme pada bidang yang ditekuninya, namun bila keberhasilan kinerja tanpa adanya perhatian dan pengakuan akan berdampak pada menurunnya motivasi sehingga kepuasan kerja menurun (Chen, Park and Park, 2012).

Motivasi sebagai pemicu peningkatan kepuasan dan kualitas kerja mempunyai dampak psikologis yang signifikan terhadap strategi organisasi. Pemberian bonus yang besar dalam setiap hasil pengukuran pekerjaan merupakan wujud profesionalisme organisasi. Selain itu,

setiap pegawai selalu menantikan jenjang karier dimanapun mereka bekerja, namun fokus pada bonus dan gaji yang tinggi tidak selalu memberikan hasil yang optimal terhadap kepuasan dan kinerja. Jenjang karir yang dianggap wajar oleh organisasi memberikan bukti bahwa hal tersebut merupakan motivasi terpenting bagi seorang pegawai untuk tetap bertahan di organisasi. Lingkungan organisasi dan hubungan sosial di tempat kerja juga menjadi alasan utama pegawai merasa puas atau tidak puas. Selain itu juga adanya sistem pelatihan dan penghargaan yang tepat, terukur dan terencana.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja. Sehingga semakin tepat menerapkan nilai-nilai budaya organisasi maka motivasi kerja akan semakin meningkat. Penelitian menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jadi semakin tinggi motivasi kerja pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawainya (Al Amin *et al.*, 2023).

Kinerja organisasi bergantung pada kinerja individu artinya perilaku anggota organisasi, baik secara individu maupun kelompok, memberikan kekuasaan terhadap kinerja organisasi karena motivasi akan mempengaruhi kinerja organisasi.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin melalui kegiatan mempengaruhi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berarti mempunyai kemampuan mengarahkan, menggerakkan dan mempengaruhi pegawai untuk terus meningkatkan kepuasan kerja dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam bekerja. Jadi faktor kepemimpinan menjadi penting dan diperlukan bagi organisasi untuk mewujudkan kepuasan kerja.

Tipe kepemimpinan dalam memimpin sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpin dalam menerapkan tipe kepemimpinan

seringkali mengubah sifat kepemimpinannya sesuai dengan kondisi pegawai dan dinamika organisasi yang dihadapi. Tipe kepemimpinan yang meningkatkan kepuasan kerja pegawai seperti pemimpin yang mempunyai ketertarikan terhadap berbagai aktivitas pegawai, pemimpin yang mempunyai karakter dekat dengan pegawai dalam menyampaikan perintah, amanah, pemimpin selalu mengadakan diskusi dengan pegawai mengenai berbagai permasalahan yang berkaitan dengan aktivitas kerja yang bertujuan agar pegawai dapat terus meningkatkan kepuasan kerja. Mengetahui karakter pegawai sangat penting untuk menerapkan pola kepemimpinan yang tepat sasaran. Pola kepemimpinan didasarkan pada jenis organisasi, budaya organisasi.

Beberapa pegawai yang belum pernah mengalami rotasi atau mutasi selama relatif jangka waktu yang lama berdampak pada kepuasan kerja. Pegawai yang sudah berada pada zona nyaman menyebabkan kurangnya kreativitas ide dan mungkin malas untuk pindah ke bagian lain dalam Institusi. Kepemimpinan yang cocok bagi bawahan akan berpengaruh signifikan mempengaruhi kinerja pegawai yaitu mengalami kepuasan pekerjaan sehingga karyawan dalam melaksanakan tugasnya akan terasa lebih aman dan terlindungi (Doan, Nguyen and Nguyen, 2020).

Kepemimpinan yang baik merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai, dan organisasi memerlukan seseorang untuk mendukung organisasinya dalam mencapai tujuannya.

F. Dampak Budaya Organisasi

Sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional untuk menciptakan keseimbangan antara kebutuhan pegawai, tuntutan dan kemampuan organisasi serta pentingnya sumber daya manusia bagi kemajuan organisasi (Mappamiring, Akob and Putra, 2020). Keseimbangan ini menjadi kunci utama

organisasi untuk berkembang secara produktif dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pegawai diharapkan dapat bekerja secara produktif dan profesional.

1. Kepuasan Kerja

Studi yang dilakukan oleh Meng & Berger (2019) menguji dampak budaya organisasi dan kinerja pemimpin yang sangat baik terhadap kepuasan kerja pegawai secara keseluruhan. Menciptakan kepuasan kerja pegawai bukanlah hal yang mudah karena kepuasan kerja hanya dapat tercipta jika terdapat kesinambungan antara motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi yang diakomodir dengan baik dan diterima oleh seluruh pegawai (AKOB, ARIANTY and Putra, 2020).

2. Kinerja

Kinerja secara sederhana dapat dinyatakan sebagai kualitas kerja atau efektivitas dan efisiensi suatu kegiatan tertentu (Purnamasari, Kambaraa and Haryadi, 2023). Kinerja merupakan kemampuan seorang pegawai atau kelompok terkait hasil kerja yang harus ditunjukkan secara nyata dan bukti yang terukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Kinerja pegawai menjadi tolak ukur dalam mengukur pencapaian suatu organisasi.

Kinerja pegawai yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas dan kepercayaan pelanggan (Kambara, Haryadi and Ramdansyah, 2023). Dengan begitu, setiap pegawai perlu mengetahui dengan tepat apa tanggung jawab utama mereka, kemampuan apa yang harus mereka capai dan mampu mengukur dengan tepat penanda keberhasilan mereka (Mukhsin, 2023).

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan prestasi kerja adalah penerapan budaya organisasi yang unggul. Budaya organisasi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku individu, serta dapat menyebabkan individu memahami nilai-nilai fundamental organisasi dan lebih terlibat di dalamnya. Budaya organisasi memegang peranan penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja organisasi.

Bagi organisasi, budaya merupakan tolak ukur dalam mencapai keberhasilan organisasi sekaligus membangun komitmen untuk mewujudkan visi, memenangkan hati konsumen dan menjadikan kekuatan organisasi. Bagi individu, budaya mendorong individu untuk memiliki rasa percaya terhadap organisasi dan menjadi lebih produktif. Tujuan organisasi dapat tercapai jika memiliki individu-individu yang berkompeten dan memiliki keterampilan yang baik sehingga mampu unggul dalam persaingan. Budaya organisasi adalah hal mendasar, bahkan jika organisasi mempunyai budaya yang kuat, dimana seluruh anggotanya menjalankan nilai-nilai budayanya, maka organisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif (Rahmatullah *et al.*, 2022).

Budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Pegawai yang cenderung merasa terhubung dengan budaya organisasi yang positif dan sejalan dengan nilai-nilai pribadinya akan lebih aktif terlibat dalam pekerjaannya, memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan berkontribusi secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kerjasama dan kolaborasi antar pegawai, mengurangi konflik antar pribadi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Melalui budaya organisasi yang kuat, organisasi dapat menginspirasi pegawai untuk berkinerja tinggi, berinovasi dan berorientasi pada pelanggan yang pada akhirnya dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi (Jufrizen *et al.*, 2021). Budaya organisasi mempunyai dampak yang lebih kuat dan besar terhadap kinerja organisasi yaitu kinerja ekonomi suatu perusahaan dalam jangka panjang. Budaya organisasi bahkan mungkin menjadi faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses tidaknya suatu perusahaan di masa depan.

Meskipun budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai, mungkin saja akan terjadi adanya kesenjangan antara budaya yang diinginkan organisasi dengan budaya yang dianut pegawai. Kesenjangan ini terjadi apabila terdapat ketidaksesuaian antara nilai-nilai yang dinyatakan secara resmi oleh organisasi dan praktik sehari-hari di tempat kerja. Ketidakselarasan ini dapat mengakibatkan karyawan ketidakpuasan, frustrasi bahkan penurunan kinerja (Ekosusilo, 2020).

Sebuah organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja seluruh sumber daya manusia di dalam organisasi. Namun kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh faktor internal dan eksternal. Kondisi lingkungan eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Oleh karena itu, kemampuan menciptakan organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja merupakan sebuah keniscayaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, A. et al. (2020) 'The Mediation Effect Of Organizational Commitment In The Relation Of Organization Culture And Employee Performance', in 3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018). Atlantis Press, pp. 260–264.
- AKOB, M., ARIANTY, R. and Putra, A. H. P. K. (2020) 'The Mediating Role Of Distribution Kahn's Engagement: An Empirical Evidence Of Salesforce In Indonesia', *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. Korea Distribution Science Association, 7(2), pp. 249–260.
- Al Amin, R. et al. (2023) 'Employee Performance Under Organizational Culture And Transformational Leadership: A Mediated Model', *Jurnal Mantik*, 7(2), pp. 719–728.
- Barney, J. B. (1986) 'Organizational Culture: Can It Be A Source Of Sustained Competitive Advantage?', *Academy Of Management Review*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, 11(3), pp. 656–665.
- Chen, Y.-Y., Park, J. and Park, A. (2012) 'Existence, Relatedness, Or Growth? Examining Turnover Intention Of Public Child Welfare Caseworkers From A Human Needs Approach', *Children and Youth Services Review*. Elsevier, 34(10), pp. 2088–2093.
- Denison, D. R. and Mishra, A. K. (1995) 'Toward A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness', *Organization Science*. INFORMS, 6(2), pp. 204–223.
- Doan, T. T. T., Nguyen, L. C. T. and Nguyen, T. D. N. (2020) 'Emotional Intelligence And Project Success: The Roles Of Transformational Leadership And Organizational Commitment', *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. Korea Distribution Science Association, 7(3), pp. 223–233.

- Ekosusilo, M. (2020) 'The Impact Of Organizational Culture, Compensation On Job Satisfaction, And Work Motivation On School Principal Performance In Indonesia: Mediating Role Of Supply Chain Practices', *International Journal of Supply Chain Management*, 9(1), pp. 765-773.
- Firman, A. et al. (2020) 'Relationship Of TQM On Managerial Performance: Evidence From Property Sector in Indonesia'. Korea Distribution Science Association.
- Haryadi, D. et al. (2021) 'Transformational Leadership, Training, Dan Employee Performance: Mediasi Organizational Citizenship Behavior Dan Job Satisfaction', *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(2), pp. 304-323.
- Haryadi, D. (2022) 'Meningkatkan Employee Performance Dengan Extrinsic Motivation Dan Interpersonal Trust Melalui Organizational Commitment', *ECo-Buss*, 4(3), pp. 660-675.
- Jufrizen, J. et al. (2021) 'Effect Of Moderation Of Work Motivation On The Influence Of Organizational Culture On Organizational Commitment And Employee Performance', *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), pp. 86-98.
- Kambara, R., Haryadi, D. and Ramdanyah, A. D. (2023) 'Determinants of Job Satisfaction: Internal Communication Relationships in Improving Employee Performance', *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), pp. 4692-4697.
- Laksmi, R. A. (2011) 'Budaya Organisasi', Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Limaj, E. and Bernroider, E. W. N. (2019) 'The roles Of Absorptive Capacity And Cultural Balance For Exploratory And Exploitative Innovation In SMEs', *Journal of Business Research*. Elsevier, 94, pp. 137-153.
- Lv, Y., Wu, M. and Shouse, R. C. (2022) 'Impact Of Organizational Culture, Occupational Commitment And Industry-Academy Cooperation On Vocational Education in China: Cross-sectional Hierarchical Linear Modeling analysis',

PloS one. Public Library of Science San Francisco, CA USA, 17(2), p. e0264345.

- Mappamiring, M., Akob, M. and Putra, A. H. P. K. (2020) 'What Millennial Workers Want? Turnover or Intention To Stay In Company', *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. Korea Distribution Science Association, 7(5), pp. 237–248.
- Martinez, N., Kilag, O. K. and Macario, R. (2023) 'The Impact of Organizational Culture on Leadership Strategies in Crisis Management', *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education* (2994-9521), 1(5), pp. 454–466.
- Meng, J. and Berger, B. K. (2019) 'The Impact Of Organizational Culture And Leadership Performance On Pr Professionals' Job Satisfaction: Testing the Joint Mediating Effects Of Engagement And Trust', *Public Relations Review*. Elsevier, 45(1), pp. 64–75.
- Mukhsin, M. (2023) 'Mediasi Motivasi Kerja Hubungan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai', *Mediasi Motivasi Kerja Hubungan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*. *Business Management Journal*, 19(1), pp. 19–31.
- Purnamasari, W. R., Kambaraa, R. and Haryadi, D. (2023) 'Aspects Of Improving Employee Performance', *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), pp. 4685–4691.
- Rahmatullah, A. et al. (2022) 'Improving Organizational Performance With Organizational Culture And Transformational Leadership Through Intervening Organizational Commitment Variables', *Dinasti International Journal Of Digital Business Management*, 3(2), pp. 180–194.
- Robbins, P. S. and Coulter, M. (2010) 'Manajemen, Diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani', Erlangga: Jakarta.
- Schein, E. H. (1990) *Organizational Culture*. American Psychological Association.

BAB 10

PERENCANAAN DAN PENINGKATAN KINERJA

Akhmad Rifandi, S.Psi., M.Psi

A. Pendahuluan

Masalah yang menarik untuk dikaji berkaitan dengan pencapaian tujuan suatu perusahaan adalah mengenai kinerja karyawan. Ada banyak cara untuk memikirkan tentang jenis kinerja yang dibutuhkan para tenaga kerja untuk suatu organisasi agar dapat berhasil diantaranya dengan mempertimbangkan tiga elemen yaitu produktivitas, kualitas dan pelayanan (Sunarsi, 2020). Kinerja merupakan gabungan dari kemampuan dan motivasi, di mana kemampuan terdiri dari keterampilan, pelatihan dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan tugas dan motivasi merupakan dorongan yang berasal dari dalam individu untuk melakukan sesuatu aktivitas pekerjaan (Pramana, 2022).

Aktivitas pekerjaan yang ada dalam organisasi tentunya sangat membutuhkan dan berkaitan dengan kinerja karyawan. Dalam sebuah organisasi tentu terdapat individu yang memiliki kinerja baik maupun buruk tentunya hal ini tergantung pada masing-masing individu tersebut. Individu dengan kinerja yang baik tentunya yang diharapkan oleh sebuah organisasi. Kinerja yang diharapkan pastinya yang sesuai dengan harapan organisasi yaitu menghasilkan output yang bermutu dan kuantitas yang sesuai dengan standar (Syatoto dalam Rombe and Dongoran, 2021).

B. Definisi Kinerja

Kinerja asal katanya dari Bahasa Inggris yaitu *performance*. Ada sebagian ahli menerjemahkan *performance* merupakan prestasi kerja atau hasil kerja. Namun makna kinerja tidak sesempit itu dan maknanya lebih luas daripada itu yang menjadikan termasuk proses berlangsungnya suatu pekerjaan bisa diartikan juga kinerja (Waluyo, 2020). Adapun pengertian kinerja menurut beberapa ahli yaitu:

1. Mangkunegara

Kinerja adalah capaian kerja individu dalam tugas yang tergambar dari kualitas dan kuantitas hasil kerja yang bersesuaian dengan tanggungjawab yang diembannya (Mangkunegara, 2015).

2. Rosmaini and Tanjung

Kinerja adalah rasio capaian kerja individu yang berdasarkan standarisasi organisasi yang tercakup dalam dimensi prestasi, sikap dan kemampuan dirinya (Pramana, 2022).

3. Moehariono

Kinerja merupakan pencapaian individu yang bersesuaian dengan rencana strategis organisasi yang mencakup pelaksanaan dan kegiatan guna mewujudkan sasaran, tujuan dan visi misi organisasi (Moehariono, 2012).

4. Wirawan

Kinerja adalah hasil kerja individu dalam sebuah pekerjaan yang mengacu pada indikator-indikator keprofesiannya dalam rentang waktu tertentu (Wirawan, 2009).

5. Simmora

Kinerja adalah capaian kerja individu yang mengacu pada tanggung jawab dan wewenangnya dalam suatu tugas yang sesuai dengan tujuan organisasi secara legal, bersesuaian dengan etika dan moral (Simmora, 2005).

C. Karakteristik Kinerja yang Tinggi

Karakteristik merupakan ciri atau kualitas individu dalam suatu hal. Individu yang kinerjanya tinggi terlihat dalam karakteristiknya, karakteristik tersebut yaitu:

1. Individu tersebut memiliki tanggung jawab terhadap tugasnya.
2. Individu berani dalam menanggung resiko-resiko yang dia pilih.
3. Individu memiliki tujuan yang jelas dan realistis dalam bekerja.
4. Individu memiliki perencanaan dalam bekerja serta memperjuangkan terealisasinya rencana tersebut.
5. Individu mendengarkan dan menggunakan umpan balik yang dia dapatkan secara konkrit yang dia dapatkan dari kerjanya.
6. Individu berusaha menembus peluang yang muncul untuk merealisasikan program yang terencana (Mangkunegara, 2015).

D. Indikator Kinerja

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan indikator-indikator yang dapat mengidentifikasi kinerja individu, yaitu:

1. Kuantitas

Kuantitas dinyatakan dalam bentuk hasil yang didapatkan berdasarkan hitungan dalam unit maupun siklus aktivitas yang diselesaikan.

2. Kualitas

Kualitas merupakan ukuran kesempurnaan hasil tugas yang didapatkan berdasar pada persepsi individu dalam kemampuan dan keterampilannya.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu mengacu pada ketepatan penyelesaian tugas dalam rentang waktu yang ditetapkan dalam penghasilan output pada aktivitas pekerjaan.

4. Kehadiran

Kehadiran karyawan merupakan keseluruhan hitungan absensi dalam aktivitas pekerjaan baik izin, masuk, pulang, dan tanpa keterangan.

5. Kemampuan Bekerjasama

Kemampuan bekerjasama berkaitan dengan keahlian individu dalam penyelesaian tugas yang memerlukan kehadiran orang lain dalam kerja sama untuk mencapai daya guna dan hasil yang maksimal dalam pekerjaannya.

Zaputri, dkk (2013) menyebutkan beberapa indikator dalam kinerja. Hal itu yaitu:

1. Kuantitas Kerja

Jumlah output yang dihitung dari pengeluaran kegiatan operasional.

2. Kualitas Kerja

Cerminan mutu yang telah dihasilkan dari operasional kegiatan. Hal tersebut berhubungan dengan wujud dari keluaran.

Menurut Gomes (dalam Sunarsi, 2020) berpendapat indikator kinerja mencakup:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja mengacu pada capaian kesesuaian dan persiapan yang berdasar pada syarat tertentu.

2. Kuantitas Kerja

Keseluruhan perhitungan kuantitas yang dihasilkan dengan target jumlah tertentu dalam suatu periode waktu.

3. Pengetahuan Pekerjaan

Luasnya informasi yang dimiliki individu terkait penguasaan pekerjaannya yang membantu keterampilan individu.

4. Kreativitas

Gagasan orisinal yang muncul dan akan diimplementasikan dalam penyelesaian masalah guna menyelesaikan persoalan yang muncul.

5. Kerjasama

Keinginan individu bersedia dalam menjalin hubungan kerja sama antar anggota atau orang lain dalam pekerjaan.

6. Inisiatif

Kemampuan membuat keputusan mandiri dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan tanpa melakukan pelanggaran serta bertanggung.

7. Ketergantungan

Kemampuan kemandirian individu tanpa tergantung pada orang lain dalam pekerjaan.

8. Kualitas Personal

Hal ini berkaitan dengan pribadi kualitas dalam memimpin, keramahan dan integritas yang terdapat dalam diri seseorang.

E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada empat. Berikut adalah penjelasannya:

1. Pengetahuan

Kemampuan mengorientasikan kecerdasan daya pikir individu dalam pekerjaan. Hal ini terkait dengan keluasan pemahaman ilmu individu yang berkaitan dengan tingkat pendidikan serta media dan informasi yang dapat diterima.

2. Keterampilan

Kemampuan melaksanakan teknis pekerjaan baik secara konseptual dan teknik keterampilan dalam bidang tertentu untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

3. Kemampuan

Kemampuan mengacu pada keahlian-keahlian yang dimiliki individu untuk menyelesaikan pekerjaan secara bertanggung jawab dan loyal dalam kerja sama serta disiplin.

4. Motivasi

Motivasi mengacu pada respon sikap-sikap di kondisi pekerjaan dalam lingkup kantornya antar karyawan dan pimpinan. Motivasi yang tinggi tercipta apabila individu menilai positif atas kondisi pekerjaannya, sebaliknya akan motivasi rendah muncul dari sifat negatif individu dalam menilai kondisi pekerjaannya.

Donnelly, Gibson and Ivancevich (dalam Kamaroellah, 2014) kinerja individu dampak dari beberapa hal, yaitu:

1. Pengharapan individu dari imbalan yang diterima.
2. Dorongan-dorongan yang ada dalam dirinya.
3. Tingkat kemampuan, kebutuhan dan sifat individu.
4. Gambaran persepsi yang dimiliki individu pada tugas pekerjaannya.
5. Imbalan yang bersifat internal maupun eksternal.
6. Persepsi individu dari keuntungan dan keputusan yang dia terima dalam pekerjaan.

Menurut Waluyo (2019) ada faktor internal dan eksternal yang berdampak pada kinerja individu yaitu:

1. Interen Pekerjaan

Faktor internal pekerjaan mencakup:

a. Intrinsik Pekerjaan

- 1) Banyaknya keterampilan yang dimiliki individu.
- 2) Informasi tentang tugas dan jati diri.
- 3) Urgensi suatu tugas yang diterima.
- 4) Kemampuan dan fleksibilitas membuat sebuah keputusan tanpa di ganggu gugat atau otonomi.
- 5) Saran dan umpan balik yang membantu peningkatan keahlian dalam pekerjaan.

b. Rasa keadilan dalam penghasilan atau gaji yang diterima.

c. Pemeriksaan dan pengawasan.

d. Kehadiran rekan kerja yang dapat membantu individu.

2. Ekstrinsik

Faktor ekstrinsik berkaitan dengan umpan balik dari rasa puas yang diterima konsumen dalam suatu pekerjaan, hal ini mencakup:

- a. Informasi tentang tinggi rendahnya ukuran kepuasan dari pelanggan.
- b. Informasi penyebab-penyebab yang berkaitan dengan hilangnya pelanggan.
- c. Penyurveian kepuasan dari customer
- d. Penghindaran *ghost shopping*.
- e. Pensisiteman saran dan keluhan.

F. Manfaat Kinerja

Mengetahui kinerja individu tentu menambah pengetahuan tentang bagaimana keahliannya dan produktivitasnya dalam suatu pekerjaan. adapun manfaat kinerja adalah:

1. Kinerja tentu memberikan umpan balik serta masukkan untuk pemilik maupun pimpinan organisasi. Hasil tersebut berguna sebagai acuan dalam keputusan-keputusan seperti promosi atau PHK.
2. Informasi tentang kinerja seseorang juga memudahkan pimpinan organisasi dalam menganalisis kebutuhan yang diperlukan karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya dalam pekerjaan, bahkan menjadi sumber bahan evaluasi.
3. Kinerja juga menjadi sumber informasi seberapa tepat penempatan individu dalam suatu pekerjaan atau program pelatihan.
4. Berdasarkan kinerja individu mendapatkan pengetahuan atas kemampuan dan hasil kerjanya.
5. Informasi mengenai kinerja juga dapat menjadi acuan dalam pemberian penghargaan seperti insentif, dan kenaikan gaji (Rosmaini and Tanjung, dalam Pramana, 2022).

G. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan instrumen yang sangat penting yang harus dilakukan sebuah organisasi. Adapun aspek yang diukur dalam penilaian kinerja dari Moehariono (2012) mencakup:

1. Hasil Kerja

Hasil kerja mencakup output yang dihasilkan. Hal ini mencakup besaran jumlah yang dihasilkan dan besar kenaikan jumlah produksi. Keberhasilan dalam pelaksanaan kerjanya biasanya ukuran tersebut diukur secara berkala, contohnya seperti keuntungan pemasaran, omset, dan total perputaran asset.

2. Perilaku

Perilaku berkaitan dengan sikap individu dalam pelayanan dan pelaksanaan pekerjaan. Sikap ini bersinggungan langsung dengan customer ataupun dengan karyawan lain dalam sebuah organisasi.

3. Kompetensi

Kompetensi berkaitan dengan keahlian individu dalam pengetahuan dan informasi serta menguasai penugasan pekerjaan tertentu. Kemahiran individu ini merupakan tuntutan jabatan misalnya seperti kepemimpinan, inisiatif dan komitmen.

4. Komparatif

Komparatif mengacu pada perbandingan output hasil yang telah didapatkan individu dalam suatu pekerjaan tertentu dengan orang lain yang memiliki pekerjaan yang sama di bidangnya. Perbandingan ini harus dilakukan pada level pekerjaan yang sama dan bahkan pada jabatan yang sama.

Sunarsi (2020) mengemukakan prinsip-prinsip yang menjadi penilaian, meliputi:

1. Relevansi

Dalam penilaian kinerja tentu mengharuskan adanya kesesuaian faktor yang dinilai dengan tujuan yang menjadi sistem penilaian.

2. Penerimaan

Penerimaan mengacu pada penilaian yang sudah disepakati dan didapatkan oleh individu.

3. Keandalan

Keandalan berkaitan dengan tingkat kepercayaan pada tim penilai bahwa mereka melakukan secara objektif, adil dan jelas.

4. Sensitivitas

Sensitivitas maksudnya adalah penilai jelas dapat membedakan kinerja tiap orang dari berdasarkan ukuran tertentu dan mengkategorikannya ke masuk kinerja yang baik atau buruk.

5. Praktis

Prinsip terakhir adalah praktis yang berarti pengukuran dapat dilakukan dengan mudah, dimengerti dengan baik dan realistis untuk dilakukan.

H. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja berkaitan dengan pendesainan tujuan yang diharapkan untuk dicapai. Tujuan yang ingin dicapai tentu ditentukan dalam periode rentang waktu. Maruf (2014) menjelaskan perencanaan kinerja merupakan hasil diskusi dari individu yang dinilai dengan tim penilai. Perencanaan tersebut membahas beberapa poin yaitu:

1. Prosedur-prosedur yang ideal dalam tugas dan pekerjaan individu harus dilaksanakan.
2. Kompetensi keahlian yang harus ditingkatkan mencakup perilaku, sifat, dan sikap kerja untuk menunjang terlaksananya pekerjaan.

3. Standarisasi sebagai acuan individu dalam pekerjaan dan jabatannya.
4. Informasi standar cara kerja.
5. Pemahaman teknik dan pendekatan yang digunakan dalam pengukuran yang dipakai penilai.
6. Adanya perencanaan dalam mengembangkan atribut kompetensi individu yang belum mencapai standar dengan pemberian pelatihan.
7. Terakhir yaitu penyamaan persepsi mengenai visi dan misi serta sasaran yang dikehendaki organisasi.

I. Upaya Meningkatkan dan Mengembangkan Kinerja

Kinerja tentu sangat penting untuk ditingkatkan, Sinambela (2017) menyatakan bahwa kinerja dapat ditingkatkan dengan mengoptimalkannya melalui pemberian informasi mengenai deskripsi pekerjaan yang jabat. Penginformasian deskripsi jabatan yang jelas membantu individu dalam memahami fungsi dan tanggung jawab yang dia emban dalam pekerjaan tersebut.

Ada tujuh landasan dalam merealisasikannya yaitu:

1. Penentuan Gaji

Kejelasan dalam deskripsi pekerjaan dan jabatan dapat menjadi standar acuan dalam pemberian gaji, honor, insentif yang tepat dan adil.

2. Seleksi Pegawai

Kejelasan dalam deskripsi pekerjaan dan jabatan juga menjadi informasi dalam penyeleksian pegawai dalam suatu organisasi. Hal ini menjadi sumber pertimbangan organisasi untuk mencari orang yang diperlukan dan sesuai dengan spesifikasi untuk mengisi jabatan yang diperlukan sehingga lebih optimal dalam pemilihannya.

3. Orientasi

Deskripsi jabatan yang sangat jelas dapat membantu pegawai yang baru menempati jabatan tersebut mengenai tugas-tugas yang harus dilakukan sehingga dapat mempersingkat waktu dan jelas lebih efisien bagi organisasi.

4. Penilaian Kinerja

Deskripsi jabatan yang sangat jelas dapat menjadi standar pembandingan apakah tugasnya terpenuhi atau tidak sehingga dapat menjadi alat analisis yang kuat untuk acuan pengembangan karir dan penentuan pelatihan yang diperlukan secara akurat.

5. Uraian dan Perencanaan Organisasi

Deskripsi jabatan yang sangat jelas dapat menjadi pengembang awal deskripsi jabatan yang masih belum tepat, hal ini membantu mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan tanggung jawab yang ditetapkan.

6. Uraian Tanggung Jawab

Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Kamaroellah, A. (2014) *Manajemen Kinerja (Konsep, Desain, Implementasi dan Penilaian Kinerja)*. Surabaya: Buku Pustaka Radja.
- Mangkunegara, A.A. (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maruf, A.M. (2014) *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moeheriono (2012) *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Pramana, C. (2022) 'Perilaku Organisasi (Pendekatan Teoritis dan Praktis)', in Hartini (ed.). Bandung: Media Sains Indonesia.
- Rombe, M. and Dongoran, J. (2021) 'Tingkat Kinerja Karyawan Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Yang Bekerja Dari Rumah (Work From Home) Selama Masa Pandemi Covid 19', *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora*, 5(3), pp. 356-362. Available at: <https://doi.org/10.23887/jppsh.v5i3.38536>.
- Simmora, H. (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sinambela, L.P. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edited by Suryani and R. Damayanti. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sunarsi, D. (2020) *Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru*. 1st edn. Edited by A. Rozi and N. Parasatiningtyas. Banten: Desanta Muliavisitama.
- Waluyo, M. (2019) *Manajemen -Psikologi Industri*. Revisi. Batu: Literasi Nusantara.
- Wirawan (2009) *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

BAB 11

INOVASI ORGANISASI

Sulaiman, S.Ag., SST., M.A

A. Pendahuluan

Inovasi organisasi bukanlah suatu hal yang mewah dan megah, satu solusi yang dapat memecahkan suatu masalah besar dengan sistem yang luar biasa sehingga dapat menguras sumber daya yang banyak. Inovasi bukan suatu hasil super team yang berisikan orang-orang pilihan dan berisikan di dalam sebuah organisasi. Inovasi organisasi tidak selamanya melibatkan teknologi super canggih. Inovasi organisasi mengarah kepada solusi pada masalah-masalah yang nyata yang dihadapi setiap hari. Proses yang menuntut kepada semua orang untuk dapat berperan serta.

Hasil studi Hsu (2007) menunjukkan bahwa industri kecil sering kali tidak mampu mencapai *organization innovativeness*. Organisasi dengan sumber daya manusia yang memiliki keahlian tinggi dan berpengetahuan memiliki *human capital* lebih tinggi dan lebih memungkinkan terciptanya pengetahuan, membuat keputusan yang tepat dan memiliki inovasi yang lebih baik (Hit dkk dalam Widodo kw 2014) *Human capital* merupakan karakteristik sumber daya manusia yang ditentukan oleh pengetahuan yang dimiliki dan digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi.

Inovasi adalah suatu konsep yang sedang berkembang dari masa kemasa. Tren keberhasilan pada masa sekarang ini merupakan sebuah indikasi terwujudnya dampak inovasi.

Inovasi banyak memberikan dampak terhadap suatu kondisi organisasi maupun kreatifitas dari mana inovasi itu berasal, baik organisasi maupun perorangan. Dinamika perubahan yang sangat cepat dapat ditandai dengan majunya ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut sumber daya manusia yang berkualitas dan selalu belajar

Inovasi merupakan suatu upaya mempertahankan keberadaan organisasi dalam lingkungan, inovasi pada suatu organisasi akan menjadi hal yang penting dilaksanakan untuk membawa organisasi menjadi lebih baik dalam pencapaian tujuan dan tepat sasaran secara efektif dan efisien. Adanya inovasi organisasi diharapkan dapat menanggapi kompleksitas lingkungan dan dinamisasi perubahan lingkungan, terutama dalam persaingan yang ketat dan menciptakan sumber-sumber bagi keunggulan bersaing.

B. Pengertian Inovasi Organisasi

Definisi inovasi organisasi menurut Knox dalam Luhglatno (2021) mendefinisikan inovasi yang lebih luas sehingga aset dan kapabilitas organisasi dapat dikelola dengan baik dalam rangka menciptakan nilai unggul pelanggan (superior customer value). Definisi inovasi organisasi menurut Damnpour, F (1991) adalah sebuah ide, produk baru, metode baru, baru layanan, proses baru, teknologi baru atau sebuah strategi baru yang diadopsi oleh suatu organisasi. Itu pengenalan sesuatu yang baru pada suatu organisasi

Definisi inovasi organisasi menurut Coyne dalam Luhglatno (2021) mengatakan bahwa suatu bentuk kegiatan yang memiliki tujuan meringankan biaya, meningkatkan efisiensi, memberitahukan mutu yang baik dengan harga yang sesuai dengan pertumbuhan sumber inovasi.

Berdasarkan dari beberapa pengertian inovasi organisasi di atas, dapat diberikan kesimpulan bahwa inovasi organisasi merupakan proses yang dimulai dari suatu kegiatan penemuan gagasan-gagasan baru yang dilaksanakan dalam bentuk

hasil/produk baru, administrasi baru serta proses baru yang dapat menimbulkan nilai unggul dari pelanggan.

C. Inovasi Organisasi

Vavadarajan P. Rajan dan Jayachandran, S dalam Widodo Kw (2014) mengatakan bahwa konsep inovasi organisasi adalah menunjukkan kepercayaan-kepercayaan dan teknik-teknik yang mempengaruhi suatu pandangan sebuah organisasi tentang bagaimana cara inovasi dan perubahan harus ditangani. Selanjutnya Amabile dalam Widodo KW mengatakan bahwa inovasi organisasi sebagai penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif dalam perusahaan, mekanisme organisasi untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu organisasi diharapkan untuk bisa menciptakan penilaian serta ide-ide yang baru dan menawarkan produk yang inovatif. Dengan inovasi merupakan cara untuk terus membngun dan mengembangkan organisasi yang dapat dicapai melalui introduksi teknologi baru, aplikasi baru dalam produk-produk dan pelayanan-pelayanan pengembangan pasar baru dan memperkenalkan bentuk-bentuk baru organisasi, integrasi berbagai aspek inovasi tersebut pada gilirannya membentuk arena inovasi.

Dimensi inovasi organisasi mengacu pada studi Wang dan Ahmed (2004) yang mencakup:

1. Inovasi produk, yakni produk yang diperkenalkan di pasar yang tepat waktu. Inovasi produk adalah pengenalan barang atau jasa yang benar-benar baru atau telah melalui peningkatan yang signifikan terkait karakteristik atau tujuan penggunaan produk tersebut. Inovasi produk memiliki kaitan erat dengan peluncuran produk, diantaranya bentuk dari inovasi produk adalah memiliki produk baru. Produk baru meliputi produk yang asli, produk yang lebih sempurna, produk yang dimodifikasi dan bermerek baru yang dikembangkan melalui usaha riset dan pengembangan (Haryono dan Marniyati, 2017). Oleh karena itu perusahaan terutama UKM dituntut untuk mampu menciptakan

penilaian-penilaian baru, ide-ide baru dan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan kinerja layanan yang memuaskan pelanggan. Inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan mendasar yang akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif, sehingga inovasi merupakan sebuah fungsi penting dari manajemen karena akan menentukan suatu kinerja bisnis yang superior (Utaminingsih, 2016).

2. Inovasi pasar, berkaitan dengan pasar yang ditargetkan. Inovasi pemasaran adalah penempatan metode pemasaran yang baru atau peningkatan signifikan pada pengemasan atau desain produk, penempatan produk, promosi produk atau harga. Inovasi pemasaran bertujuan untuk meningkatkan penjualan. Memenuhi kebutuhan konsumen, membuka pasar baru dan menempatkan produk perusahaan. Inovasi organisasi telah secara konsisten didefinisikan sebagai adopsi suatu gagasan atau perilaku yang baru bagi organisasi (Damanpour 1996)
3. Inovasi proses berkaitan dengan metode, pendekatan manajemen baru dan teknologi baru yang dapat digunakan untuk meningkatkan produksi dan proses manajemen. Perubahan pada metode produksi dan pengiriman yang bertujuan untuk mengurangi biaya satuan atau meningkatkan kualitas produk. Inovasi dalam organisasi adalah sesuatu hal yang baru yang berupa apapun yang terjadi di dalam sebuah organisasi formal maupun organisasi informal. Inovasi yang terjadi dalam sebuah organisasi merupakan proses kemajuan organisasi tersebut, namun berbagai hambatan dan rintangan akan terjadi saat inovasi itu mulai memasuki organisasi. Dengan memahami proses inovasi dalam organisasi setidaknya akan dapat mengurangi kegoncangan organisasi dalam melaksanakan difusi inovasi.

Proses inovasi adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu atau organisasi, mulai sadar atau tahu adanya inovasi sampai menerapkan (implementasi) inovasi. Kata proses mengandung arti bahwa aktivitas itu dilakukan

dengan memakan waktu dan setiap saat tentu terjadi perubahan. Berapa lama waktu yang dipergunakan selama proses itu berlangsung akan berbeda antara orang satu atau organisasi satu dengan yang lain, tergantung kepada kepekaan orang atau organisasi terhadap inovasi. Demikian pula selama proses inovasi itu berlangsung akan selalu terjadi perubahan yang berkesinambungan sampai proses itu dinyatakan berakhir. Dalam mempelajari proses inovasi para ahli mencoba mengidentifikasi kegiatan apa saja yang dilakukan individu selama proses itu berlangsung serta perubahan apa saja yang terjadi dalam inovasi, maka hasilnya ditemukan pentahapan proses inovasi. Untuk memperluas wawasan tentang pentahapan proses inovasi, berikut akan kami tunjukkan berbagai model pentahapan dalam proses inovasi yang berorientasi pada organisasi.

Zaltman dkk., membagi proses inovasi dalam organisasi menjadi dua tahap yaitu tahap permulaan dan implementasi. Tiap tahap dibagi dalam beberapa langkah.

1. Tahap Permulaan (*Initiation Stage*)

a. Langkah Pengetahuan dan Kesadaran

Jika inovasi dipandang sebagai suatu ide, kegiatan, atau material, yang diamati baru oleh unit adopsi (penerima inovasi), maka tahu adanya inovasi menjadi masalah pokok. Sebelum inovasi dapat diterima oleh calon penerima harus sudah menyadari bahwa ada inovasi, dan dengan demikian ada kesempatan untuk menggunakan inovasi dalam organisasi. Sebagaimana telah kita bicarakan pada waktu membicarakan proses keputusan inovasi, maka timbul masalah yang dulu tahu dan sadar ada inovasi atau merasa butuh inovasi. Jika kita lihat kaitannya dengan organisasi maka adanya kesenjangan penampilan (*performance gaps*) mendorong untuk mencari cara-cara baru atau inovasi. Tetapi juga dapat terjadi sebaliknya karena sadar akan adanya inovasi, maka pimpinan organisasi merasa bahwa dalam organisasinya ada sesuatu yang ketinggalan, kemudian

merubah hasil yang diharapkan, maka terjadi kesenjangan penampilan.

b. Langkah Pembentukan Sikap Terhadap Inovasi

Dalam tahap ini anggota organisasi membentuk sikap terhadap inovasi. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa sikap terhadap inovasi memegang peranan yang penting untuk menimbulkan inovasi untuk ingin berubah atau menerima inovasi. Paling tidak ada dua hal dari dimensi sikap yang dapat ditunjukkan anggota organisasi terhadap adanya inovasi yaitu:

- 1) Sikap terbuka terhadap inovasi, yaitu ditandai dengan adanya:

Kemauan anggota organisasi untuk mempertimbangkan inovasi, mempertanyakan inovasi (skeptik) dan merasa bahwa inovasi akan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsinya.

- 2) Memiliki persepsi tentang potensi inovasi yang ditandai dengan adanya pengamatan yang menunjukkan:

Bahwa ada kemampuan bagi organisasi untuk menggunakan inovasi, organisasi telah pernah mengalami keberhasilan pada masa lalu dengan menggunakan inovasi, adanya komitmen atau kemauan untuk bekerja dengan menggunakan inovasi serta siap untuk menghadapi kemungkinan timbulnya masalah dalam penerapan inovasi.

Dalam mempertimbangkan pengaruh dari sikap anggota organisasi terhadap proses inovasi, maka perlu dipertimbangkan juga perubahan tingkah laku yang diharapkan oleh organisasi formal. Akan terjadi disonansi apabila terjadi perbedaan antara sikap individu dengan perubahan tingkah laku. Penerima disonansi terjadi apabila anggota tidak menyukai inovasi, tetapi organisasi mengharapkan menerima organisasi. Sedangkan penolak disonansi apabila anggota menyukai tetapi organisasi

menolak inovasi. Menurut Rogers disonansi dapat berkurang dengan dua cara:

- 1) Anggota organisasi merubah sikapnya menyesuaikan dengan kemajuan organisasi.
- 2) Tidak melanjutkan menerima inovasi, menyalah gunakan inovasi, disesuaikan dengan kemauan anggota organisasi.

Untuk melancarkan proses inovasi, perlu mempertimbangkan berbagai variabel yang dapat meningkatkan motivasi serta tersedianya sumber bahan pelaksana.

2. Tahap Implementasi (*Implementation Stage*)

Pada langkah ini kegiatan yang dilakukan oleh anggota organisasi adalah menerapkan inovasi, ada dua langkah yang dilakukan yaitu;

a. Langkah Awal (Permulaan) Implementasi

Organisasi mencoba menerapkan sebagian inovasi. Misalnya setelah dekan memutuskan bahwa dosen harus membuat persiapan mengajar dengan model Satuan Acara Perkuliahan, maka pada awal penerapannya setiap dosen diwajibkan membuat untuk satu mata kuliah dulu, sebelum nantinya akan berlaku untuk semua mata kuliah.

b. Langkah Kelanjutan Pembinaan Penerapan Inovasi

Jika pada penerapan awal telah berhasil, para anggota telah memahami serta memperoleh pengalaman dalam menerapkannya, maka tinggal melanjutkan dan menjaga kelangsungannya.

- 1) Inovasi perilaku berkaitan dengan budaya inovatif.
- 2) Inovasi strategis berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengelola ambisius.

D. Model Proses Inovasi Rogers (1983, 1985)

Tahap-Tahap Proses Inovasi dalam Organisasi

1. Tahap Inisiasi (Permulaan)

Kegiatan pengumpulan informasi, konseptualisasi, dan perencanaan untuk menerima inovasi, semuanya diarahkan untuk membuat keputusan menerima inovasi.

a. Agenda Setting

Semua permasalahan umum organisasi dirumuskan guna menentukan kebutuhan inovasi, dan diadakan studi lingkungan untuk menentukan nilai potensial inovasi bagi organisasi.

b. Penyesuaian (*Matching*)

Diadakan penyesuaian antara masalah organisasi dengan inovasi yang akan digunakan, kemudian direncanakan dan dibuat desain penerapan inovasi yang sudah sesuai dengan masalah yang dihadapi.

2. Tahap Implementasi

a. Redefinisi/Restrukturisasi

Inovasi dimodifikasi dan re-invensi disesuaikan situasi dan masalah organisasi. Struktur organisasi disesuaikan dengan inovasi yang telah dimodifikasi agar dapat menunjang inovasi.

b. Klarifikasi

Hubungan antara inovasi dan organisasi dirumuskan dengan sejelas-jelasnya sehingga inovasi benar-benar dapat diterapkan sesuai yang diharapkan.

c. Rutinisasi

Inovasi kemungkinan telah kehilangan sebagian identitasnya, dan menjadi bagian dari kegiatan rutin organisasi (sudah hilang kebaruannya).

Tahapan-tahapan adopsi itu adalah:

- a. *Awareness*, atau kesadaran, yaitu sasaran mulai sadar tentang adanya inovasi yang ditawarkan oleh penyuluh.
- b. *Interest*, atau tumbuhnya minat yang seringkali ditandai oleh keinginannya untuk bertanya atau untuk mengetahui lebih banyak/jauh tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan inovasi yang ditawarkan oleh penyuluh.
- c. *Evaluation* atau penilaian terhadap baik/buruk atau manfaat inovasi yang telah diketahui informasinya secara lebih lengkap. Pada penilaian ini, masyarakat sasaran tidak hanya melakukan penilaian terhadap aspek teknisnya saja, tetapi juga aspek ekonomi, maupun aspek-aspek sosial budaya, bahkan seringkali juga ditinjau dari aspek politis atau kesesuaiannya dengan kebijakan pembangunan nasional dan regional.
- d. *Trial* atau mencoba dalam skala kecil untuk lebih meyakinkan penilaiannya, sebelum menerapkan untuk skala yang lebih luas lagi.
- e. *Adoption* atau menerima/menerapkan dengan penuh keyakinan berdasarkan penilaian dan uji coba yang telah dilakukan/diamatinya sendiri.

E. Prinsip-Prinsip Inovasi

Pelaksanaan inovasi yang baik dan terarah adalah inovasi yang dihasilkan dari sesuatu yang kecil dan terfokus (Drucker dalam Kurniawati, S 2015) membahas prinsip-prinsip inovasi meliputi petunjuk apa yang harus dilakukan. Hal-hal yang harus dihindari dan tiga persyaratan dalam melakukan inovasi. Hal-hal yang harus dilakukan dalam berinovasi ini adalah:

1. Inovasi yang terarah dan sistematis. Inovasi yang terarah mempertimbangkan arah yang berbeda, sumber-sumber yang berbeda, kepentingan yang berbeda dan waktu yang berbeda. Inovasi yang sistematis diawali dengan analisis peluang dan langkah-langkah dari sederhana ke komplek

2. Inovasi meliputi hal yang konseptual maupun perseptual. Konseptual meliputi konsep perubahan terbaik bagi organisasi, konseptual meliputi hasil evaluasi perusahaan, analisis sumber daya internal, pelanggan, dan pengguna, supaya pelaku inovasi dapat mengetahui peluang, kepuasan, harapan, nilai dan kebutuhan.
3. Inovasi harus berfokus, sederhana dan efektif.
4. Inovasi yang efektif berangkat dari hal-hal yang kecil dan sederhana.
5. Membutuhkan suatu komitmen dari pemimpin.

Selanjutnya Drucker mengatakan bahwa hal-hal yang harus dihindari dari praktek inovasi adalah:

1. Hindari melaksanakan hal-hal pada waktu yang bersamaan.
2. Jangan berinovasi untuk masa depan dan berinovasilah pada masa-masa sekarang.

Persyaratan yang harus dipenuhi untuk melakukan inovasi:

1. Inovasi adalah kerja, maka hal ini membutuhkan pengetahuan dan keahlian yang tinggi
2. Inovator harus membangun inovasi berdasarkan kekuatan sendiri.
3. Inovasi adalah dampak dari perubahan ekonomi dan kemasyarakatan. Perbedaan dari perilaku konsumen, guru, petani harus dekat dengan pasar dan dipicu oleh kondisi pasar.

F. Inovasi Teknologi

Technology is the result of man's learned and acquired knowledge or his technical skills regarding how to do things well (Khalil dalam Sartika, D 2015). Akuisisi teknologi, penggunaan dan pemeliharaan merupakan faktor penentu utama untuk bertahan hidup di semua organisasi. Quinn (dalam Sartika, D 2015) berpendapat *“that it is incumbent on any organization to monitor technological changes, train and motivate employees to innovate, because technology covers every aspect of all organization”*. Merupakan kewajiban setiap organisasi untuk memantau

perubahan teknologi, melatih dan memotivasi karyawan untuk berinovasi karena teknologi meliputi semua aspek dari semua organisasi

Inovasi teknologi membantu perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif, layanan dan proses yang lebih efektif, bisnis yang baru, dan sebagainya. *Technological innovation is not time barred and budgetary constraints and cost-benefit methods may to some extent hindered the application of its strategic management effectiveness. It is difficult to calculate and justify the dollar value of time spent in any R & D project that is directed towards improved technology innovation. As technology innovation can help the company to build competitive advantage through making more competitive products and services and more effective processes, or creating completely new business, both academic researchers and managers have been paying much attention to the explanation of innovation success.*

Kecenderungan banyak orang untuk mendefinisikan inovasi sebagai cara baru dengan bantuan perangkat dan sistem teknologi. Salah satunya, Mary Jo Hatch dalam bukunya *organization theory modern, Symbolic, and Postmodern Perspective* (Fontana, 2011 : 4) mendefinisikan demikian karakteristik yang diasosiasikan dengan periode pasca industrialisasi antara lain persaingan global , fragmentasi pasar, desentralisasi produksi, pluralisme, diversitas (lingkungan), otomatisasi dan fleksibilitas pada proses produksi bertumpu pada kecepatan dan inovasi (teknologi), dan sebagainya. Hasil survey sejenis terkait inovasi adalah Global Innovation 1000 yang memprofilkan tiga strategi. Innovator yaitu *need seeker, market reader, dan technology drivers*. Dua tipe pertama merupakan tipikal innovator penyesuai sedangkan tipe terakhir merupakan tipikal innovator pendaya tarik yang merupakan strategi inovasi yang lebih berisiko. *Need seekers* mengandalkan input proaktif langsung dari konsumen sementara *market readers* mengutamakan perubahan incremental dan menjadi imitator tangkas di pasar, *technology drivers* justru cenderung mengutamakan kecanggihan teknologi sebagai basis inovasi.

G. Inovasi Administrasi

Berdasarkan Subramanian dan Nilikanta dalam Abdiaziz dan Ali (2014), mereka mendefinisikan inovasi administrasi sebagai proses, membangun sistem manajemen baru, program pembangunan staf/pegawai dan proses administrasi baru. Inovasi administrasi sangat berkaitan dengan bentuk organisasi yang baru atau desain organisasi yang sudah ada yang mendukung penciptaan yang lebih baik, produksi dan penyampaian produk dan jasa sebagai contoh inovasi administrative adalah manajemen dengan tujuan atau *management by objective (MBO)*, *six-sigma process*, rotasi pekerjaan, sistem insentif pegawai, dan telekomuniting, dan sebagainya. (Abdiaziz dan Ali, 2014).

H. Inovasi Strategi

Inovasi strategi menurut adalah perubahan cara berpikir (*new mind set*), berbeda fokus (*different focus*), dan perangkat baru (*new tools*). *Outcomenya* berupa diferensiasi (*differentiation*) dalam bentuk pasar baru, model bisnis baru (*new business model*) dan peningkatan nilai yang akan menghasilkan pertumbuhan baru (*new growth*). Abdiaziz dan Ali (2014) menyebutkan bahwa inovasi strategi adalah sebagai bentuk pengaturan rencana formal dan membangun strategi jangka panjang organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

1. Tahap atau Proses Inovasi

Teknologi dan kemajuannya yang dapat dirasakan oleh semua orang saat ini dikenal sebagai proses pembaharuan. Pembaharuan yang dimaksudkan disini adalah sesuatu yang berupa ide, objek atau bahkan praktek baru muncul dan diserap oleh seseorang. Menurut Roger dalam Rusdiana (2014) proses keputusan inovasi terdiri dari lima tahap berikut:

a. Tahap Pengetahuan (*Knowledge*)

Proses keputusan inovasi dimulai dari tahap pengetahuan, yaitu tahap saat seseorang menyadari adanya inovasi dan ingin tahu fungsi inovasi tersebut.

Menyadari dalam hal ini bukan memahami, melainkan membuka diri untuk mengetahui inovasi.

Menyadari atau membuka diri terhadap inovasi tentu dilakukan secara aktif, bukan secara pasif. Misalnya, pada acara siaran televisi disebutkan bahwa pada jam 19.30 akan disiarkan tentang metode baru cara mengajar berhitung di Sekolah Dasar. Guru A yang mendengar dan melihat acara tersebut menyadari bahwa ada metode baru, ia pun mulai proses keputusan inovasi pada tahap pengetahuan. Adapun Guru B walaupun mendengar dan melihat acara TV, tidak ingin tahu maka belum terjadi proses keputusan inovasi. Seseorang yang menyadari perlunya mengetahui inovasi tentu berdasarkan pengamatannya tentang inovasi itu sesuai dengan kebutuhan, minat, atau kepercayaannya. Pada contoh Guru A tersebut, berarti ia ingin tahu metode baru berhitung karena ia memerlukannya

b. Tahap Bujukan (*Persuasion*)

Pada tahap ini proses keputusan inovasi, seseorang membentuk sikap menyenangi terhadap inovasi. Jika pada tahap pengetahuan, proses kegiatan mental yang utama bidang kognitif. Pada tahap persuasi, proses kegiatan mental yang berperan utama adalah bidang afektif atau perasaan. Seseorang tidak dapat menyenangi inovasi sebelum tahu lebih dulu tentang inovasi.

Dalam tahap persuasi lebih banyak keaktifan mental yang memegang peran. Seseorang akan berusaha mengetahui lebih banyak tentang inovasi dan menafsirkan informasi yang diterimanya. Pada tahap ini, berlangsung seleksi informasi disesuaikan dengan kondisi dan sifat pribadinya. Di sinilah, peranan karakteristik inovasi dalam mempengaruhi proses keputusan inovasi. Dalam tahap persuasi juga sangat penting peran kemampuan untuk mengantisipasi kemungkinan penerapan inovasi masa datang. Diperlukan kemampuan untuk memproyeksikan

penerapan inovasi dalam pemikiran berdasarkan kondisi dan situasi yang ada. Untuk mempermudah proses mental itu, diperlukan gambaran yang jelas tentang cara pelaksanaan inovasi, jika mungkin sampai pada konsekuensi inovasi. Hasil tahap persuasi yang utama adalah adanya penentuan menyenangkan atau tidak menyenangkan inovasi.

c. Tahap Keputusan (*Decision*)

Tahap keputusan dari proses inovasi berlangsung jika seseorang melakukan kegiatan yang mengarah untuk menetapkan menerima atau menolak inovasi. Menerima inovasi berarti sepenuhnya akan menerapkan inovasi. Menolak inovasi berarti tidak akan menerapkan inovasi. Sering terjadi seseorang menerima inovasi setelah ia mencoba lebih dahulu atau mencoba sebagian kecil lebih dahulu, kemudian dilanjutkan secara keseluruhan jika sudah terbukti berhasil sesuai dengan yang diharapkan. Inovasi yang dapat dicoba bagian demi bagian akan lebih cepat diterima. Akan tetapi, tidak semua inovasi dapat dicoba dengan dipecah menjadi beberapa bagian. Dalam kenyataannya, pada setiap tahap dalam proses keputusan inovasi dapat terjadi penolakan inovasi. Misalnya, penolakan dapat terjadi pada awal tahap pengetahuan, tahap persuasi, atau setelah konfirmasi, dan sebagainya. Ada dua macam penolakan inovasi, yaitu: (1) penolakan aktif, artinya penolakan inovasi setelah mempertimbangkan untuk menerima inovasi atau mencoba lebih dahulu, tetapi keputusan akhir menolak inovasi, dan (2) penolakan pasif, artinya penolakan inovasi tanpa pertimbangan. Dalam pelaksanaan difusi inovasi antara pengetahuan, persuasi, dengan keputusan inovasi sering berjalan bersamaan. Satu dengan yang lain saling berkaitan. Bahkan untuk jenis inovasi tertentu dan dalam kondisi tertentu dapat terjadi urutan: pengetahuan keputusan inovasi kemudian persuasi.

d. Tahap Implementasi (*Implementation*)

Tahap implementasi dari proses keputusan inovasi terjadi apabila seseorang menerapkan inovasi. Dalam tahap implementasi berlangsung keaktifan, baik mental maupun perbuatan. Keputusan penerima gagasan atau ide dibuktikan dalam praktik. Pada umumnya, implementasi mengikuti hasil keputusan inovasi. Akan tetapi, dapat juga terjadi karena sesuatu hal, seseorang sudah memutuskan menerima inovasi, tetapi tidak diikuti implementasi. Biasanya hal ini terjadi karena fasilitas penerapan yang tidak tersedia.

Tahap implementasi berlangsung dalam waktu yang sangat lama, bergantung pada keadaan inovasi. Suatu tanda bahwa tahap implementasi inovasi berakhir jika penerapan inovasi sudah melembaga dan menjadi hal-hal yang bersifat rutin atau merupakan hal yang baru lagi. Hal-hal yang memungkinkan terjadinya reinvensi antara inovasi yang sangat kompleks dan sukar dimengerti, penerima inovasi kurang dapat memahami inovasi karena sukar untuk menemui agen pembaharu, inovasi yang memungkinkan berbagai kemungkinan komunikasi, apabila inovasi diterapkan untuk memecahkan masalah yang sangat luas, kebanggaan akan inovasi yang dimiliki oleh suatu daerah tertentu juga dapat menimbulkan reinvensi.

e. Tahap Konfirmasi (*Confirmation*)

Dalam tahap konfirmasi, seseorang mencari penguatan terhadap keputusan yang telah diambilnya dan dapat menarik kembali keputusannya jika diperoleh informasi yang bertentangan dengan informasi semula. Tahap konfirmasi sebenarnya berlangsung secara berkelanjutan sejak terjadi keputusan menerima atau menolak inovasi yang berlangsung dalam waktu yang tidak terbatas.

Selama dalam konfirmasi, seseorang berusaha menghindari terjadinya disonansi, paling tidak berusaha mengurangnya. Terjadinya perubahan tingkah laku seseorang antara lain disebabkan terjadinya ketidakseimbangan internal. Orang itu merasa dalam dirinya ada sesuatu yang tidak sesuai atau tidak selaras yang disebut disonansi, sehingga orang itu merasa tidak enak. Jika merasa dalam dirinya terjadi disonansi, ia akan berusaha menghilangkannya atau mengurangnya dengan cara mengubah pengetahuan, sikap, atau perbuatannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Damanpour, F. 1991. Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators. *Academic of Management Journal* 34 (3), 550–590
- Damanpour, F., & Schneider, M. 2006. “Phases Of The Adoption Of Innovation In Organizations: Effects Of Environment Organization And Top Managers.” *British Journal of Management*, 17, 215–236.
- H. A Rusdiana (2014) *Konsep Inovasi Pendidikan*. Cet. Ke 1 Bandung Pustaka Setia, Januari 2014
- Luhglatno. (2021). *Inovasi Terbuka Dengan Kekhasan Yang Optimal Sebagai Katalisator Peningkatan Perilaku Kerja Inovatif*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis-UKSW. <https://books.google.co.id/books?id=Uh0oEAAAQBAJ>
- Rosyiana, I. (2019). *Innovative Behavior At Work: : Tinjauan Psikologi & Implementasi Di Organisasi*. Yogyakarta.
- Sartika, D (2015) *Inovasi Organisasi Dan Kinerja Organisasi: Studi Kasus Pada Pusat Kajian Dan Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur III Lembaga Administrasi Negara*. *Jurnal Borneo administrator/ volume 11/ No. 2 /2015*
- Pattipeilohy, VR (2018) *Inovasi Produk dan Keunggulan Bersaing: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Pada Usaha Nasi Kuning Di Kelurahan Satu Meja Kota Ambon)*. *Jurnal Maneksi Vol 7, No 1, Juni 2018*
- Widodo, kw (2014) *Pengembangan Inovasi Organisasi Berbasis Human Capital, Sharing Knowledge Dan Pembelajaran Organisasional*. *Ekobis vol, 15, no 1 Juli 2014*
- Zaltman, Gerald, Robert Duncan, Jonny Holbek.1973. *Innovations & Organizations*. R.E. Krieger Publishing Company.

BAB

12

KINERJA ORGANISASI YANG UNGGUL

Sri Anggraeni, S.K.M., M.Kes

A. Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, kinerja organisasi menjadi salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan sebuah entitas dalam mencapai tujuannya. Kinerja organisasi yang unggul tidak hanya diukur dari aspek finansial saja, tetapi juga dari kualitas layanan, kepuasan pelanggan, inovasi, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa kinerja organisasi yang unggul dapat dicapai melalui beberapa faktor, seperti kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang kuat, pengelolaan sumber daya manusia yang optimal, dan implementasi strategi yang tepat (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002; Kotter & Heskett, 1992). Lebih lanjut, teknologi informasi dan komunikasi (TIK) juga berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional dan memperluas jangkauan pasar (Porter & Millar, 1985). Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja yang unggul, organisasi perlu memperhatikan dan mengintegrasikan faktor-faktor tersebut dalam pengelolaan dan strateginya. Definisi dari kata kinerja dalam Tesaurus Bahasa Indonesia merupakan suatu bentuk prestasi, kemampuan serta kapasitas yang dimiliki. Bagi sebuah organisasi penting untuk memanfaatkan adanya manajemen kinerja. Hal tersebut akan mendukung sebuah tim untuk meningkatkan adanya komitmen kerja, perbaikan kinerja tim

serta individu dalam tim, melakukan motivasi kerja, dan mendukung adanya pengembangan, peningkatan dasar keterampilan yang mendukung adanya inisiatif terkait dengan kualitas total dari adanya pelayanan dan mendukung adanya program yang bergerak untuk perubahan terhadap budaya (Haryono Siswoyo, 2018).

B. Pemahaman Kinerja Organisasi: Pengertian Dasar Tentang Kinerja Organisasi, Termasuk Definisi, Pengukuran, dan Indikator Kinerja Utama (KPI)

Untuk sebuah manajer, banyak kebermanfaatannya dari adanya manajemen kinerja yakni diantaranya:

1. Sebuah upaya untuk mengklarifikasi kinerja juga adanya harapan terhadap perilaku;
2. Penggunaan waktu yang berkualitas untuk menciptakan sebuah peluang;
2. Perbaikan kinerja tim juga individu dalam mengusahakan
3. sebuah penghargaan yang bersifat non-finansial;
4. Membantu individu (karyawan) yang memiliki kinerja yang rendah untuk mengembangkan individu;
5. Mengusahakan sebuah kerangka kerja dengan meninjau ulang suatu kinerja dengan tingkatan kompensasi.

Kinerja organisasi dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan serta sasaran dalam organisasi, sebuah struktur yang kemudian disusun menjadi sebuah unit kerja yang dilakukan dengan pembagian tugas yang tersusun secara sistematis dan mekanisme yang teratur serta terstruktur. Tiga hal yang sangat mempengaruhi kinerja dalam sebuah organisasi atas dasar strukturnya yakni (1) Mendukung organisasi, yang berupa struktur dari organisasi yang kompatibel terhadap penerapan sebuah teknologi yang mendukung kinerja serta lingkungan kerja, (2) Adanya kemampuan dan manajemen yang efektif, hal tersebut dapat meliputi sebuah perencanaan, tata cara pengorganisasian, penyediaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan bagaimana cara pengawasan yang baik (3) Kinerja atau kegiatan yang dilakukan setiap individu dalam organisasi yang meliputi kompetensi sehat, dukungan manajemen dan organisasi yang aktif (Simanjuntak, 2011). Pengukuran kinerja

organisasi yang umumnya dilakukan yakni dengan menggunakan metode *Good Corporate Government* atau dikenal dengan GCG serta *Balanced Score Card* atau disebut dengan BSC.

1. *Balanced Score Card* atau BSC

Metode ini dikenalkan oleh David P dan Robert (1996) yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja dalam sebuah organisasi yang dijalankan untuk melakukan riset terkait dengan pengukuran terhadap kinerja dalam sebuah organisasi. Pengukuran kinerja ini dilakukan dengan melalui pendekatan terhadap berimbang (*balanced*) dan penilaian kartu skor (*score card*). Makna dari kata berimbang yakni kinerja yang dinilai atau diukur dengan berimbang antara dua sisi yakni berkaitan dengan keuangan dan juga bukan keuangan, jangka panjang maupun pendek, secara internal dan eksternal. Sedangkan pengertian dari penilaian kartu skor yakni melakukan catatan skor dengan melalui kinerja dalam periode waktu yang sedang dilakukan dan waktu yang akan datang.

Adapun 4 kunci yang dikenal dengan istilah *Key Performance Indicator* (KPI) dalam metode ini yang meliputi [pengukuran kinerja sebuah organisasi dengan kepuasan pelanggan, keuangan, proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi serta proses internal. Berikut ini gambar yang menjelaskan KPI yang meliputi 4 indikator.



Gambar 12.1. *Key Performance Indicator* dalam Pengukuran Kinerja Organisasi

2. *Good Corporate Governance* atau GCG

Kinerja organisasi dapat diukur atau dinilai atas dasar berbagai dimensi yang meliputi dan disyaratkan dengan sistem pengelolaan organisasi yang baik dengan istilah *Good Corporate Governance* dengan berbagai hal yang meliputi diantaranya:

- a. Visioner (berfikiran ke masa depan);
- b. Bekerja atas dasar konsensus;
- b. Partisipatif
- c. Akuntabel
- d. Jujur;
- e. Tanggung jawab;
- f. Adil;
- g. Konsisten;
- h. Transparatif;
- i. Mengikuti aturan hukum;
- j. Toleransi (Sedarmayanti, 2012).

Adapun dimensi dibawah ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 12.2. Dimensi *Good Corporate Governance* (GCG)

C. Budaya Organisasi: Analisis Tentang Bagaimana Budaya Organisasi, Termasuk Nilai, Norma, dan Praktik Kerja, Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Budaya organisasi dapat disebut dengan suatu kesepakatan yang mengacu pada suatu kesatuan yang bermakna dan dianut oleh keseluruhan anggota yang akan membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Sistem makna ini apabila dilakukan pengamatan secara seksama akan mengandung unsur nilai dengan karakteristik utama yang dihargai oleh keseluruhan anggota organisasi (Robbins et al, 2008). Adapun karakter dari budaya organisasi antara lain:

1. Adanya inovasi dalam pengambilan risiko yang dilihat dari sejauh mana karyawan di dorong untuk mendorong suatu inovasi dalam pengambilan risiko;
2. Perhatian dalam suatu hal yang detail untuk mengetahui presisi atau kecermatan dalam menganalisis yang dilakukan oleh anggota karyawan;
3. Orientasi hasil yang dilihat dari sejauh mana manajemen akan berpusat pada suatu hasil bukannya pada proses yang digunakan;
2. Orientasi terhadap individu, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan sebuah efek akan hasil pada setiap individu dalam organisasi;
3. Orientasi tim yakni sejauh manakah kegiatan kerja dalam
4. sebuah organisasi sekitar tim bukan pada individu;
5. Keagresifan yakni untuk melihat sejauh mana kompetitif dan agresifnya karyawan;
6. Kemantapan berarti sejauh mana kegiatan menekankan dengan mempertahankan status dalam sebuah pertumbuhan (Wahjono, 2022).

Pernyataan nilai-nilai dalam budaya yang terkait dengan tujuan budaya organisasi yakni untuk membantu dalam mengembangkan komitmen dalam sebuah organisasi dengan adanya kesamaan dan juga keyakinan terkait dengan pemahaman terkait dengan praktek kinerja yang mumpuni dan terbaik untuk kinerja organisasi. Adapun pernyataan nilai

menjelaskan bagaimana sebuah organisasi mencapai sebuah misinya,

Contoh dari pernyataan nilai sebuah organisasi akan menyatakan bahwa dasar sukses sebuah organisasi karena memiliki nilai-nilai yang dasar seperti dibawah ini:

1. Karyawan, dimana karyawan merupakan pegawai yang bergerak sebagai sebuah kekuatan, inovasi yang memiliki kecerdasan untuk menghasilkan sebuah reputasi juga vitalitas sebuah organisasi. Kerjasama merupakan nilai utama dalam sebuah perusahaan;
2. Produk atau hasil, merupakan hasil akhir yang dihasilkan oleh sebuah organisasi yang seharusnya merupakan hasil yang terbaik untuk pelanggan;
3. Pelanggan atau konsumen, merupakan seseorang yang menggunakan hasil sebuah organisasi dimana sebuah organisasi juga mengidentifikasi kebutuhan pelanggan untuk memuaskan mereka;
4. Keuntungan, yakni sebuah ukuran penting untuk melihat ukuran pelayanan customer secara efisien dengan hasil yang berkualitas tinggi untuk bertahan juga bertumbuh. Akan tetapi pernyataan dari nilai-nilai terkait dengan budaya organisasi tidak akan bermanfaat apabila sebuah manajemen tidak melakukan sebuah tindakan dukungan yang berkaitan dengan kebijakan serta pengembangan yang akan meyakini nilai yang akan tercapai.

D. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM): Strategi dan Praktik dalam Pengelolaan SDM yang Efektif, Termasuk Perekrutan, Pelatihan, Pengembangan, dan Penilaian Kinerja

Kinerja Manajemen kinerja merupakan sebuah langkah yang secara berlanjut (*continuous process*) yang berwawasan jauh ke arah depan. Manajemen kinerja lebih akan memperhatikan kondisi masa depan yang akan dibandingkan dengan masa lampau. Mc. Gregor (1957) menyarankan adanya perubahan atas paradigma penilaian kinerja model evaluasi menjadi sebuah analisis. Pada hakikatnya sebuah kinerja merupakan sebuah

proses yang membutuhkan waktu yang panjang, Penilaian dilakukan untuk mengukur karyawan atas kinerjanya atau organisasi atas dasar hal yang dilakukan terkait dengan review yang dilakukan terhadap pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seorang karyawan (Wibowo, 2007).

CHR Jimmy I Geol (2014), menyebabkan sebuah perencanaan yang strategis merupakan sebuah rencana kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan SDM secara keseluruhan demi sebuah perubahan yang akan diharapkan oleh sebuah perusahaan. Strategi SDM merupakan bagian dari sebuah strategi dari kegiatan bisnis namun pada kenyataannya rencana SDM dikembangkan serna ditumbuhkan dengan terpisah. SDM dalam sebuah perusahaan merupakan sebuah faktor kunci bagi sebuah jalannya organisasi atau perusahaan di masa saat ini yang berkaitan dengan pengembangan masa mendatang perusahaan.

Perencanaan terkait dengan strategi merupakan yang mengintegrasikan terkait tujuan utama yakni kebijakan atas organisasi yang merupakan sebuah rangkaian tindakan yang berkaitan dengan pernyataan yang saling berkaitan. Strategi yang berkaitan dengan organisasi atau sebuah perusahaan biasanya berkaitan dengan berbagai prinsip yang umum untuk dicapai dengan berbagai misi yang digunakan organisasi serta bagaimana untuk jalur spesifik mencapai misi yang ingin dicapai (Lynch, 2000).

Manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja dengan melakukan pengembangan kapasitas yang berguna untuk dapat bekerja secara efektif serta efisien. Manajemen kinerja memberikan kesempatan untuk belajar dengan melalui tahapan kesepakatan, perencanaan kinerja pengelolaan kinerja yang rutin dengan peninjauan kinerja. Adapun perencanaan pengembangan individu dengan tujuan untuk mengenalkan atau mempromosikan pengetahuan, pembelajaran, serta keterampilan yang dapat memajukan karir karyawan. Perencanaan pengembangan dilakukan untuk menciptakan

kondisi yang objektif untuk memberikan kepuasan yang nyata dan seimbang atas prestasi atau capaian.

Adapun pelatihan yakni dengan melakukan pendekatan *on the job* dengan membantu pengembangan keterampilan dengan tingkatan kompetensi. Kebutuhan dari kegiatan pembinaan muncul dari berbagai tinjauan kinerja formal maupun informal, akan tetapi kesempatan dalam pembinaan ini hanya akan didapatkan apabila melakukan kegiatan rutin.

Setiap organisasi apabila mengenalkan suatu tugas baru akan melakukan pembinaan keterampilan agar karyawan memiliki teknik baru untuk membantu karyawan melakukan tugas atau pekerjaan.

E. Kepemimpinan dan Motivasi: Peran Kepemimpinan Dalam Memotivasi dan Menginspirasi Anggota Organisasi untuk Mencapai Kinerja yang Unggul

Kinerja organisasi dapat ditingkatkan, biasanya manajemen akan mengetahui masalah atau penyebab buruk akan hasil kesalahan dari setiap karyawan. Kinerja yang kurang baik mungkin dapat berasal dari hasil kurang efektif dari sebuah kepemimpinan (*leadership*). Manajemen yang buruk serta sistem yang kurang tepat. Hal tersebut dapat diartikan bahwa kinerja SDM yang buruk bukan hanya kesalahan dari SDM saja namun ada faktor lain yang mempengaruhi. Adanya kepemimpinan akan menumbuhkan puncak untuk memberikan rasa percaya akan kebersamaan dan terjadinya perbaikan secara terus menerus.

Adapun dasar umpan balik menurut Turnow (1993) terkait dengan asumsi metode umpan balik dengan 360 derajat menjelaskan bahwa dalam meningkatkan kesadaran diri merupakan sebuah kunci untuk peningkatan kapasitas sebagai pemimpin sebagai tonggak utama program pengembangan manajemen serta kepemimpinan. Umpan 360 derajat dapat dijadikan sebagai alat intervensi guna peningkatan kesadaran guna penyesuaian perilaku pemimpin, hasil dan juga harapan dari konsumen. Hal ini juga mendukung efektifitas dari

kelompok atau unit kerja dan kepemimpinan. Variabel dari kepemimpinan yang baik membentuk adanya tujuan atau visi yang berfokus guna mencapai sebuah komitmen terhadap misi yang dibuat sebuah organisasi dengan memberikan pengertian yang berkaitan dengan arah dan tujuan yang baik dengan memanfaatkan energi karyawan.

F. Strategi Organisasi: Pengembangan dan Implementasi Strategi Organisasi yang Efektif, Termasuk Perencanaan Strategis, Manajemen Perubahan, dan Inovasi

Strategi dapat disebut sebagai pernyataan atas tujuan yang telah dibuat. Strategi dapat didefinisikan sebagai arah organisasi dalam mencapai sebuah misi yang telah dibentuk atau dibuat. Pada sebuah level korporasi, strategi dapat disebut sebagai sebuah ekspresi visi dari manajemen paling puncak mengenai apa yang diinginkan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Strategi organisasi secara fungsinya dapat diimplementasikan dalam berbagai istilah diantaranya yakni:

1. Strategi korporat atau perusahaan untuk adanya pertumbuhan jangka panjang di masa mendatang, meningkatkan profit atau keuntungan, adanya pengembangan produk pasar, akuisisi, diversifikasi, investasi dan lain sebagainya;
2. Pemasaran juga target untuk mengetahui respon positif pada target pasar yang ada;
3. Operasi sumber daya dan juga sistem operasi yang dibutuhkan seperti teknologi baru atau sistem lainnya untuk perencanaan dan juga pengendalian produksi maupun pengiriman;
4. Penelitian juga melakukan pengembangan merupakan sebuah dorongan terhadap berbagai aktivitas penelitian juga aktivitas yang berkaitan dengan pengembangan untuk melakukan penilaian peluang serta kebutuhan di pasar.

CHR Jimmy I Geol (2014), menyebabkan sebuah perencanaan yang strategis merupakan sebuah rencana kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan SDM secara keseluruhan

demikian sebuah perubahan yang akan diharapkan oleh sebuah perusahaan. Strategi SDM merupakan bagian dari sebuah strategi dari kegiatan bisnis namun pada kenyataannya rencana SDM dikembangkan serta ditumbuhkan dengan terpisah. SDM dalam sebuah perusahaan merupakan sebuah faktor kunci bagi sebuah jalannya organisasi atau perusahaan di masa saat ini yang berkaitan dengan pengembangan masa mendatang perusahaan.

Perencanaan terkait dengan strategi merupakan yang mengintegrasikan terkait tujuan utama yakni kebijakan atas organisasi yang merupakan sebuah rangkaian tindakan yang berkaitan dengan pernyataan yang saling berkaitan. Strategi yang berkaitan dengan organisasi atau sebuah perusahaan biasanya berkaitan dengan berbagai prinsip yang umum untuk dicapai dengan berbagai misi yang digunakan organisasi serta bagaimana untuk jalur spesifik mencapai misi yang ingin dicapai (Lynch, 2000).

G. Teknologi dan Inovasi: Pemanfaatan Teknologi dan Inovasi dalam Meningkatkan Efisiensi, Produktivitas, dan Kinerja Organisasi

Kemajuan teknologi di era digital saat ini semakin berkembang dengan pesat, adanya peran teknologi juga adanya inovasi sangat krusial untuk meningkatkan efisiensi dari hasil produksi sektor industri ataupun jasa, Teknologi dapat memberikan dampak yang besar terhadap sebuah proses produksi. Hal tersebut dapat memungkinkan sebuah perusahaan mengoptimalkan segala sumber daya yang ada. Adapun adopsi terkait teknologi baru, sebuah organisasi akan mengurangi biaya produksi dan juga meningkatkan waktu dari kegiatan produksi, tidak hanya itu hal tersebut dapat meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.

Salah satu dampak besar yang dihasilkan dari adanya perkembangan teknologi merupakan hasil penerapan secara otomatis dalam proses produksi. Hal tersebut dengan menggunakan mesin canggih yang akan dapat dioperasikan

atau digunakan dengan otomatis. Sebagai contohnya pada saat ini pabrik manufaktur telah menggunakan robot guna pelaksanaan tugas yang repetitif, sementara manusia lebih ditugaskan pada kegiatan yang menghasilkan nilai kreatif juga keahlian secara khusus.

Tidak hanya menghasilkan produksi yang lebih cepat namun juga dapat mempercepat masa desain juga pengembangan produk. Adanya perangkat lunak sebagai desain dan juga simulasi yang modern dan canggih organisasi atau perusahaan akan mampu menghasilkan prototype juga model produk secara akurat yang dapat memungkinkan sebuah organisasi atau perusahaan merespons permintaan pasar dengan lebih fleksibel. Tidak hanya itu, dengan adanya teknologi juga mampu menghindari atau meminimasi terjadinya kesalahan yang tidak diinginkan atau kelebihan persediaan yang akan berlebih.

Namun, sebuah organisasi juga perlu memperhatikan aspek-aspek terkait dengan keamanan serta rahasia data yang diimplementasikan dalam teknologi digital, hal tersebut berguna untuk menghindari adanya kebocoran data juga informasi yang akan merugikan perusahaan juga pengguna produk atau disebut dengan konsumen. Sehingga, organisasi atau perusahaan perlu adanya untuk mengadopsi adanya kebijakan yang berkaitan dengan keamanan informasi yang ketat jua mengikuti adanya perkembangan teknologi terbaru yang berguna untuk bersaing di era digital yang semakin terus menerus berkembang (WEPO, 2023).

H. Manajemen Kualitas: Penerapan Prinsip dan Sistem Manajemen Kualitas, Termasuk *Total Quality Management (TQM)* dan ISO, Untuk Meningkatkan Kualitas Produk atau Layanan

Total Quality Management (TQM) merupakan sebuah metode dalam manajemen organisasi guna meningkatkan kualitas dari produk serta layanan yang dikelola. Dalam konteks manajemen, pendekatan dapat menyeluruh dari berbagai proses

organisasi yang strategis. Oleh hal itu TQM memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah organisasi guna merangkul sebuah budaya organisasi juga organisasi yang akan sangat sulit untuk dapat tergantikan.

Sederhananya TQM dalam organisasi dapat digunakan untuk mempertahankan atau meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap produk dan juga layanan perusahaan. Secara garis besarnya implementasi TQM akan mampu mengurangi biaya dari sebuah kegiatan operasional tanpa menurunkan kualitas yang telah ada sebelumnya. Adapun 8 elemen pokok dalam TQM diantaranya yakni:

1. Fokus pada *customer* atau pelanggan;
2. Pengambilan Keputusan akan dasar fakta yang ada;
3. Komunikasi;
4. Melakukan sebuah sistem yang telah terintegrasi sebelumnya;
5. Keterlibatan karyawan secara menyeluruh;
6. Pemusatan perhatian pada sebuah proses;
7. Pendekatan pada strategi dan sistematikanya;
8. Peningkatan secara konsisten dan berlanjut.

Penerapan TQM dapat dirasakan yakni karena berbasis pada orientasi dan juga kompleksitas yang tinggi, hal tersebut tentunya akan bermanfaat dari penerapan atau TQM akan bersama jangka panjangnya. Tujuan paling akhir dalam penerapan TQM yakni terjadinya perbaikan dari internalnya, peningkatan kepuasan oleh *customer* dan loyalitas yang dimiliki oleh pelanggan. Berikut ini manfaat dari implementasi TQM yakni:

1. Peningkatan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan;
2. Implementasi proses dari berbagai perbaikan yang berkelanjutan;
3. Adanya sertifikat mutu bertaraf. TQM dapat membantu organisasi untuk memenuhi standar dari kualitas yang bertaraf internasional yang akan meningkatkan citra perusahaan di mata pelanggan. Salah satu standar internasional terhadap Sistem Manajemen Mutu (SMM)

yakni ISO 9000 yang dirancang untuk mengukur dari data berdasarkan segi kualitasnya (Pramudya Andhika, 2023).

I. Kerjasama Tim dan Kolaborasi: Pembentukan dan Pengelolaan Tim Kerja yang Efektif, Serta Kolaborasi Antar Departemen atau Unit Organisasi

Tim kerja merupakan sekelompok dari individu yang dapat bekerja sama untuk menuju atau mencapai tujuan yang telah dibuat secara bersama dengan menyelesaikan tugas yang dibagi atau tertentu. Setiap anggota tim pastinya memiliki peran serta tugasnya masing-masing yang saling melengkapi dan bekerja dengan kolaboratif guna mencapai hasil yang diinginkan atau telah ditentukan. Dalam sebuah tim tentunya setiap individu memiliki pengalaman, keahlian, kreativitas dan keterampilan masing-masing untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Adanya kerja sama, komunikasi, koordinasi dan saling mendukung di antara anggota tim merupakan sebuah aspek yang sangat penting untuk mendukung sebuah tim yang efektif. Melalui kerja sama yang sinergis maka tim kerja akan mampu meningkatkan efisiensi, produktivitas juga kualitas kerja.

Kolaborasi yang efektif antar anggota tim sangat membutuhkan interaksi yang baik dan positif antara setiap tim sehingga saling bersinergis. Adapun beberapa faktor yang akan dapat mendukung kerjasama yang baik atau efektif dalam sebuah organisasi yakni:

1. Terbuka dalam komunikasi, kolaboratif yang efektif akan sangat membutuhkan komunikasi yang terbuka serta jelas untuk setiap anggota tim maupun departemen. Komunikasi yang baik akan memungkinkan terjadinya sebuah pertukaran ilmu ataupun informasi, terjadinya pemahaman bersama yang berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai, harapan serta tugas yang ada serta kesempatan untuk anggota tim berbagi ide.

2. Rasa saling percaya serta saling menghormati setiap anggota. Untuk mendukung kerja sama serta kolaborasi yang aktif dibutuhkan rasa kepercayaan dan rasa hormat yang tinggi. Anggota tim harus nyaman untuk saling berbagi ide. Hal ini mengurangi adanya pertengkaran pada saat adanya kritik.
3. Pembagian kerja yang jelas dan adil. Setiap anggota tim harus memiliki rasa paham yang jelas atas peran yang dimiliki serta tanggung jawab mereka. Tidak hanya itu keseluruhan tim harusnya saling mendukung untuk bekerja sama. Pembagian kerja yang jelas akan mengurangi rasa bingung dan meningkatkan akuntabilitas dalam kegiatan kerja sama atau kolaborasi.
4. Sinergi dengan penggunaan bakat yang dimiliki oleh setiap anggota. Setiap anggota tim tentunya memiliki bakat yang berbeda-beda, Anggota tim maupun departemen harusnya saling menghargai atas bakat atau keahlian yang dimiliki setiap anggota. Kolaborasi atau kerja sama akan mendorong dan menambah setiap ilmu, pengetahuan, keterampilan baru untuk mencapai hasil yang baik.
5. Manajemen konflik secara konstruktif, kolaborasi ini harus dipahami bahwasannya konflik merupakan suatu hal yang alami terjadi. Namun sangat penting untuk mengelola konflik yang konstruktif dengan menekankan adanya komunikasi yang terbuka satu sama lain. Penyelesaian masalah atau konflik yang sehat dan juga konstruktif akan memperkuat kerjasama dan juga meningkatkan lingkungan kerja yang sehat.
6. Penghargaan atas partisipasi dan juga prestasi, kolaborasi efektif akan melibatkan berbagai penghargaan atau kontribusi serta prestasi sebuah anggota tim, Perlu halnya mengenali upaya dan kerja setiap anggota tim untuk meningkatkan rasa motivasi serta ikatan tim untuk mendorong semakin kuatnya kerja sama yang baik (Shafiyah et al, 2023).

J. Analisis dan Pengambilan Keputusan: Penggunaan Analisis Data dan Teknik Pengambilan Keputusan untuk Mendukung Strategi dan Operasi Organisasi

Konsep yang berkaitan dengan pemecahan masalah yang rasional dan sistematis dikenalkan oleh John Dewey (1933). Menurut John Dewey dalam pengambilan keputusan, terdapat 5 (lima) tahapan yang harus diidentifikasi terlebih dahulu. Diantaranya meliputi problem atau masalah, adanya sebuah pemikiran, hipotesis, terjadinya eksperimen dan juga pengambilan kesimpulan dari 4 tahapan yang sebelumnya telah dilakukan.

Simon (1957) juga mengembangkan teori yang berkaitan dengan pengambilan keputusan melalui beberapa tahapan diantaranya:

1. Melakukan identifikasi yang berkaitan dengan masalah
2. yang akan dipecahkan dan keputusan apa yang akan diambil selanjutnya;
3. Mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan masalah yang sebelumnya telah diidentifikasi. Dalam mengumpulkan informasi yang berguna dan juga relevan berguna untuk pengambilan keputusan;
4. Pemilihan alternatif digunakan setelah informasi terkumpul. Langkah berikutnya yakni memilih alternatif yang sesuai untuk memecahkan permasalahan yang ada.
5. Evaluasi alternatif yakni tahapan mengevaluasi secara kritis dan juga rasional untuk menentukan mana yang paling efektif untuk memecahkan sebuah masalah yang terjadi.
6. Pengambilan keputusan merupakan tahapan paling akhir di mana alternatif yang dipilih merupakan alternatif yang paling cocok untuk memecahkan sebuah masalah yang terjadi dan tujuan yang ingin dicapai.

K. Etika dan Tanggung Jawab Sosial: Integrasi Etika dan Tanggung Jawab Sosial dalam Praktik Bisnis Untuk Membangun Reputasi dan Kinerja Jangka Panjang yang Berkelanjutan

Adanya globalisasi membuka banyak peluang perdagangan atau bisnis secara internasional yang dimana hal tersebut memperluas pasar dagang. Perdagangan tersebut melibatkan aktivitas juga adanya investasi lintas batas di berbagai perusahaan swasta dan juga pemerintahan. Adapun tantangan untuk para pebisnis di masa yang mendatang adalah harus mampu beradaptasi dengan lingkungan di luar atau eksternal yang seringkali berbeda dengan domestik. Tidak hanya itu, komunitas, pelanggan dan juga investor membutuhkan penerapan ataupun implementasi terkait standar etika yang tinggi (Tambunan, B. A. Y., Sitanggang, E. & Sintia, 2022).

Etika bisnis harus melibatkan berbagai praktek bisnis yang adil dalam berbagai aspek kegiatan industri di masyarakat (Suryana, 2016). Etika bisnis diartikan sebagai sebuah ilmu disiplin yang dapat mengatur norma terkait dengan moral pengusaha, pemasaran, produksi juga pelanggan atau konsumen (Asril, 2019). Etika bisnis yang diimplementasikan di kehidupan akan mampu mendukung kelangsungan organisasi dan peningkatan kepuasan karyawan juga pelanggan (Aryanti et al., 2020). Prinsip etika bisnis yang harus diterapkan yakni kejujuran, saling menguntungkan, otonomi, keadilan, dan menjunjung tinggi nilai moral (Keraf, 1998). Perusahaan tidak hanya berkomitmen dan berkewajiban untuk bersikap etis namun juga mendorong terjadinya pembangunan serta meningkatkan kualitas hidup pekerjanya, keluarga juga masyarakat.

L. Kesejahteraan dan Kesehatan Kerja: Implementasi Program Kesejahteraan Karyawan dan Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) Sebagai Bagian dari Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi

Manajemen kesehatan dan juga keselamatan kerja di lingkungan kerja merupakan perlindungan terkait kesehatan yang berhubungan erat dengan karyawan di sebuah organisasi atau perusahaan. Kesehatan dan keselamatan kerja dapat mencakup berbagai tindakan dan hal yang harus diambil oleh sebuah organisasi untuk mencegah kesakitan dan juga kecelakaan di tempat kerja. Hal ini meliputi kegiatan (1) Penilaian risiko yakni mengidentifikasi adanya potensi bahaya yang sesuai dengan sistem T-O-P. Dari temuan ini akan menemukan tindakan perlindungan yang sesuai. (2) Instruksi merupakan instruksi dari manajemen puncak pada karyawan yang berhubungan dengan keselamatan seperti instruksi pengoperasian. (3) Pengujian alat kerja, merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menguji peralatan kerja untuk mengetahui kecacatan dan malfungsi alat secara berkala. (4) Perlindungan kesehatan kerja karyawan, berkaitan dengan efek jangka panjang dari sebuah pekerjaan pada seorang karyawan. Perlindungan kesehatan ini dilaksanakan dalam berbagai praktek melalui manajemen kesehatan kerja (K3) yang bertujuan menyelaraskan perlindungan keselamatan dan juga kesehatan karyawan agar tetap sejahtera secara fisik maupun psikologisnya untuk dapat terus meningkatkan prestasinya (Dayankac, 2023).

M. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja: Teknik dan Alat Untuk Mengukur dan Mengevaluasi Kinerja Organisasi Secara Berkelanjutan

Kinerja atau disebut dengan istilah performance merupakan tingkatan prestasi atau hasil kerja dari individu yang nyata dan dapat dilakukan perhitungan secara berkala baik secara kualitas maupun kuantitasnya dan tepat sasaran, standar dan juga kriteria yang telah ditentukan sebuah organisasi. Pengukuran kinerja merupakan sebuah tindakan pengukuran

yang dilakukan sebuah organisasi terhadap sebuah kegiatan atau aktivitas dalam berbagai rantai nilai yang digunakan sebagai bentuk umpan balik dan tindakan yang efektif serta efisien. Faktor penting dalam pengukuran kinerja diantaranya meliputi input, output dan outcomes.

Terdapat banyak aktivitas dalam pekerjaan yang sulit untuk diukur outputnya. Akan tetapi semua kegiatan akan menghasilkan *outcomes* walaupun tidak berupa kuantitatif. Berikut ini klasifikasi pengukuran outcomes dan output:

1. Pengukuran Berkaitan dengan *Output*
 - a. Pengukuran hasil dana atau keuangan seperti income saham, biaya dan tingkat dari pengembalian modal yang ada;
 - b. Penjualan;
 - c. Jumlah unit yang diproduksi;
 - d. Tingkatan pelayanan;
 - e. Pengukuran waktu dan kecepatan atas respon yang diberikan, pencapaian yang dibandingkan dengan jadwal.
2. Pengukuran *Outcomes*
 - a. Pencapaian atas standar seperti mutu organisasi, tingkat kepuasan pelanggan dan lainnya;
 - b. Perubahan perilaku menjadi lebih baik;
 - c. Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan produk;
 - d. Efektivitas dalam penggunaan ilmu pengetahuan juga
 - e. kreativitas keterampilan;
 - f. Reaksi yang dapat berupa penilaian masyarakat atau orang lain seperti konsumen dapat juga kolega.

DAFTAR PUSTAKA

- Aryanti, S. Z., Nasucha, Y., & Al-Ma'Ruf, A. I. (2020). Mural Art Media FOR Millennials Character Education. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 4(3), 475–482.
- Asril, J. (2019). Etika Bisnis dan Konsep Good Corporate Governance dalam Menciptakan Perusahaan Berbasis Nilai. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, (2)(3), 215–224.
- Dayankac, Altan. (2023). Manajemen Keselamatan Kerja Efektif Secara Sistematis. Available on: <https://www.dqsglobal.com/id-id/informasi/blog/manajemen-keselamatan-kerja-efektif-secara-sistematis> (Diakses 30 Maret 2024, Pukul 13.30 WIB).
- Dewey, J. (1933). *How We Think: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process*. Boston, MA: D.C. Heath & Co Publishers.
- Gaol, L. Jimmy. 2014. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Grasindo, Jakarta.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Haryono, Siwoyo. (2018). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Jakarta Timur: Penerbit Luxima Metro Media.
- Herbert A. Simon. (1957). *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*. New York: Wiley
- Mc Gregor Douglas (1957), *An Uneasy Look At Performance Appraisal*, Harvard Business Review.
- Mc Gregor Douglas (1957), *An Uneasy Look At Performance Appraisal*, Harvard Business Review, May-June, pp 89-94.

- Porter, M E. 1985. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining, Superior Performance for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Pramudya ndhika. (2023). *Total Quality Management (TQM): Pengertian, Elemen, Manfaat, dan Implementasi*. Available on: <https://www.jurnal.id/id/blog/total-quality-management/> (Diakses 30 Maret 2024, Pukul 12:27 WIB).
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat
- Sedarmayanti, (2012), *Good Governance dan Good Corporate Governance*, Mandar Maju, Jakarta.
- Shafiya, Zahra Yans., Nandhita Fathia Mahbubah., Anggun Yniqa Azhar., Fathur Rahman Simamora. (2023). *Optimalisasi Kinerja Tim Kerja Dalam Organisasi: Memahami Dinamika Dan Kolaborasi Yang Efektif*. Available on: <https://www.umm.ac.id/en/arsip-koran/jurnal-post/optimalisasi-kinerja-tim-kerja-dalam-organisasi-memahami-dinamika-dan-kolaborasi-yang-efektif.html> (Diakses 30 Maret 2024, Pukul 12:49 WIB).
- Simanjuntak, J Payaman, 2011, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Edisi 3, Jakarta, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Suryana, C. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Etika Bisnis serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Entrepreneurship*, 2(10), 161-171.
- Tambunan, B. A. Y., Sitanggang, E., & Sintia, I. (2022). The Importance of Applying Ethics in Business. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 1.
- Turnow, W W (1993) Introduction to special issues on 360-degree feedback, *Human Resource Management*, Summer/Fall, pp 311-16

- Wahjono, Sentott Imam. (2022). Budaya Organisasi. Surabaya: Universitas Muhammadiyah Surabaya.
- Wibowo. (2007). Manajemen Kinerja, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- WEPO. (2023). Peran Teknologi dan Inovasi dalam Meningkatkan Efisiensi Produksi di Era Digital. Available on: <https://an-nur.ac.id/esy/peran-teknologi-dan-inovasi-dalam-meningkatkan-efisiensi-produksi-di-era-digital.html> (Diakase 30 Maret 2023, Pukul 12:08 WIB).

BAB 13

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM BERBAGAI KONDISI

La Ode Surazal Qalbi, S.Pd., M.A

Pengambilan keputusan merupakan proses kompleks yang melibatkan aspek kognitif, emosional dan sosial individu. Bagian ini akan membahas pengambilan keputusan dalam berbagai kondisi, menggali aspek-aspek psikologis yang mempengaruhi proses ini. Dengan mengintegrasikan pandangan para ahli psikologi fenomena terkini, bagian ini akan memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana faktor-faktor internal dan eksternal mempengaruhi keputusan individu.

A. Pendahuluan

Sebuah Keputusan merupakan unsur tak terelakkan dalam kehidupan yang membentuk arah setiap individu dan bagian penting dalam perjalanan mereka. Dalam era modern ini, pengambilan keputusan menjadi fokus utama dalam pemahaman psikologi manusia. Melihat berbagai temuan dan penelitian terkini, kita kemudian melihat bahwa landasan teori klasik dan temuan terbaru kemudian mulai menyatu, membentuk fondasi yang kuat untuk memahami dinamika pengambilan keputusan manusia. Herbert Simon seorang pemenang Hadiah Nobel Ekonomi pada 1978 pernah memperkenalkan konsep "bounded rationality". Hal ini menyadarkan kita bahwa dalam kenyataan, manusia seringkali tidak dapat bertindak sepenuhnya rasional karena keterbatasan informasi dan waktu. Dalam pandangan tersebut, pengambilan

keputusan lebih cenderung pada bagaimana pencarian solusi yang memadai ketimbang pencarian optimal. Namun pandangan ini menjadi pijakan awal dalam memahami bahwa keputusan bukan sekadar hasil logika, melainkan juga terbentuk oleh emosi, pengalaman dan konteks sosial.

Pendekatan lain terkait dengan pengambilan keputusan adalah Model dual-process oleh Daniel Kahneman dan Amos Tversky dalam "Thinking, Fast and Slow". Pada bagian ini kita akan mendapatkan pemahaman tentang pengambilan keputusan. Mereka mengenalkan dua sistem berpikir yaitu pertama, beroperasi dengan cepat dan intuitif, dan kedua lebih lambat dan reflektif. Kahneman (2002) menggambarkan kompleksitas pengambilan keputusan dengan mengungkapkan bahwa pikiran manusia seringkali diwarnai oleh bias dan kecenderungan sistem 1, yang dapat membentuk keputusan tanpa keterlibatan sistem yang kedua. Pandangan terkini melibatkan konsep kecerdasan buatan (AI) dan teknologi sebagai penggerak baru dalam pengambilan keputusan. Para ahli seperti Cass Sunstein membahas etika di balik penggunaan teknologi dalam mempengaruhi keputusan manusia. Dalam karya "*The Ethics of Influence: Government in the Age of Behavioral Science*," Sunstein menjelaskan terkait dampak teknologi termasuk algoritma dan manipulasi psikologis terhadap keputusan individu dan masyarakat yang sangat penting dalam perkembangan ilmu pengetahuan saat ini.

Memasuki dekade terakhir, kita menyaksikan perkembangan pesat di bidang neurosains kognitif dan psikologi eksperimental yang mencoba untuk mengungkap lebih jauh proses pengambilan keputusan. Dr. Sheena Iyengar (2003) menyoroti bahwa penelitian tentang pengambilan keputusan semakin terfokus pada faktor neurobiologis yang mempengaruhi proses tersebut. Ia menekankan pentingnya memahami koneksi antara aktivitas otak dan perilaku keputusan untuk mengembangkan pendekatan yang lebih holistik. Dengan demikian, berbagai temuan ini membangun landasan kuat untuk mengetahui lebih jauh terkait pengambilan keputusan

dalam konteks psikologi. Dari batasan rasionalitas klasik hingga dualitas proses pikir modern, serta eksplorasi terbaru di bidang teknologi dan neurosains, kita akan melihat lebih jauh berbagai hal dan pandangan yang membentuk dan membantu membentuk pemahaman manusia tentang bagaimana sebuah keputusan dibuat.

B. Landasan Teori Terkait Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah proses kritis yang mencakup pertimbangan berbagai faktor, dari hal yang dianggap rasional hingga emosional. Berbagai penjelasan dan Landasan teori pengambilan keputusan membentuk kerangka pemahaman yang mendalam dan memandu peneliti dan praktisi dalam merinci kompleksitas dinamika tersebut.

C. Teori Pengambilan Keputusan Klasik

Herbert Simon melalui teori *bounded rationality* menekankan bahwa manusia dalam menghadapi keterbatasan informasi dan waktu, tidak mampu membuat keputusan yang sepenuhnya rasional. Dalam pandangan Simon, pengambilan keputusan lebih merupakan upaya untuk mencapai solusi yang memadai dalam kondisi terbatas. Menurut Simon (1955), model pengambilan keputusan klasik didasarkan pada logika ekonomi, di mana individu diasumsikan memiliki akses penuh terhadap informasi dan mampu memilih opsi terbaik yang memberikan hasil maksimal. Namun, dalam kehidupan sehari-hari, keterbatasan waktu dan informasi menyebabkan manusia membuat keputusan yang memadai, meskipun tidak selalu optimal.

Daniel Kahneman dan Amos Tversky, melalui model *dual-process theory*, melibatkan dimensi emosional dalam pengambilan keputusan. Sistem berpikir cepat (Sistem 1) beroperasi secara otomatis dan intuitif, sementara sistem pikiran lambat (Sistem 2) melibatkan pemikiran reflektif. Dalam karyanya "*Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*" (1979), Kahneman dan Tversky mendemonstrasikan bagaimana

manusia dapat mengambil keputusan yang terpengaruh oleh cara informasi disajikan dan oleh aspek emosional. Kahneman (2011) dalam "*Thinking, Fast and Slow*" menguraikan bagaimana emosi dapat memainkan peran besar dalam pengambilan keputusan. Misalnya, efek kerangka menunjukkan bahwa cara informasi disajikan dapat mempengaruhi preferensi, yang seringkali terkait dengan respon emosional. Perasaan takut atau harapan menurut Kahneman dapat mempengaruhi pemikiran dan memindahkan keputusan dari logika rasional ke respons emosional.

Menelusuri lebih jauh tentang hubungan antara emosi dan keputusan, Antonio Damasio memperkenalkan konsep "*somatic marker*." Dalam karyanya "*Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*" (1994), Damasio menjelaskan bahwa emosi menyediakan sinyal somatik yang membantu dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan studi kasus pasien dengan kerusakan di area otak yang mengatur emosi, Damasio menyimpulkan bahwa ketidakmampuan merasakan emosi dapat menghambat kemampuan seseorang untuk membuat keputusan yang bijak. Dalam konteks kekinian penelitian oleh Lisa Feldman Barrett dalam "*How Emotions Are Made: The Secret Life of the Brain*" (2017) menyajikan pandangan bahwa emosi bukan entitas bawaan tetapi konstruksi otak yang dipengaruhi oleh konteks dan pengalaman individu. Ini menyiratkan bahwa cara individu menginterpretasi dan merespon keadaan emosional dapat memainkan peran sentral dalam pengambilan keputusan.

Dalam memahami faktor sosial dalam pengambilan keputusan, teori psikologi sosial memberikan wawasan mendalam. Albert Bandura, melalui konsep *self-efficacy*, menyatakan bahwa keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk menghasilkan hasil tertentu mempengaruhi keputusan dan perilaku mereka. Dalam karyanya "*Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*" (1986), Bandura menguraikan konsep tersebut dan menyoroti pentingnya pengaruh sosial dalam membentuk

keyakinan individu. Menyelidiki lebih lanjut tentang faktor sosial, Solomon Asch dan eksperimen garis konformitas ikoniknya menyajikan bukti bagaimana tekanan sosial dapat mengubah keputusan individu. Dalam eksperimen ini, Asch menunjukkan bahwa individu lebih cenderung untuk menyesuaikan jawaban mereka dengan mayoritas, bahkan jika jawaban tersebut keliru, menyoroti kuatnya pengaruh sosial dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks psikologi sosial, penelitian oleh Sheena Iyengar pada tahun 2010 mengenai "*the choice overload phenomenon*" menyoroti bagaimana terlalu banyak pilihan dapat mempengaruhi keputusan. Iyengar menemukan bahwa ketika individu dihadapkan pada terlalu banyak opsi, mereka cenderung merasa kewalahan dan membuat keputusan yang kurang optimal. Hal ini menegaskan bahwa faktor sosial, dalam hal ini jumlah pilihan yang tersedia, dapat mempengaruhi cara kita membuat keputusan.

Dalam dekade terakhir salah penelitian mengenai pengambilan keputusan semakin pesat perkembangannya. Salah satunya adalah teori "neuroeconomics" yang menggabungkan ilmu ekonomi, psikologi, dan neurosains untuk memahami proses pengambilan keputusan. Antonio Rangel, seorang ahli neuroeconomics telah melihat bagaimana aktivitas otak terkait dengan pilihan keuangan dan preferensi konsumen. Penelitian ini menunjukkan evolusi dalam pemahaman kita tentang dasar neurobiologis dari pengambilan keputusan ekonomi. Selain itu, penelitian di bidang psikologi positif oleh Barbara Fredrickson juga menunjukkan bahwa suasana hati positif dapat meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan kreatif dan fleksibel. Dalam bukunya "*Positivity: Top-Notch Research Reveals the Upward Spiral That Will Change Your Life*" (2009), Fredrickson membahas bagaimana emosi positif dapat menjadi rujukan terkait pengambilan keputusan.

D. Faktor Kognitif dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan melibatkan berbagai proses kognitif yang memainkan peran penting dalam membentuk preferensi dan tindakan individu. Dalam pelibatan faktor kognitif ini, kita dapat menjelajahi peran persepsi, pengaruh memori, dan proses penalaran dalam dinamika pengambilan keputusan manusia. Persepsi adalah pintu gerbang pertama dalam pengambilan keputusan. Bagaimana kita mempersepsikan informasi yang ada dapat membentuk dasar keputusan kita. Menurut teori konstruktivis, realitas tidak diterima begitu saja, melainkan diproses dan diinterpretasi oleh individu. Teori ini dipegang oleh George Kelly, seorang psikolog yang mengembangkan teori konstruktivis personal construct. Menurut Kelly, individu mengembangkan konstruk-konstruk pribadi mereka sendiri untuk memahami dunia, dan pemilihan konstruk ini mempengaruhi persepsi dan pengambilan keputusan mereka. Penelitian terkini oleh Firestone dan Scholl (2016) dalam artikel "*Cognition Does Not Affect Perception: Evaluating the Evidence for 'Top-Down' Effects*" mencoba menyoroti pemisahan antara persepsi dan kognisi. Hasilnya menunjukkan bahwa, meskipun kognisi mempengaruhi pengalaman, persepsi tetap menjadi proses utama dalam membentuk bagaimana kita melihat dunia. Kesimpulan ini mendukung konsep bahwa persepsi memainkan peran sentral dalam proses pengambilan keputusan.

Memori berfungsi sebagai gudang informasi masa lalu yang dapat mempengaruhi pilihan kita saat ini. Penelitian oleh Daniel Schacter, seorang ahli dalam bidang psikologi kognitif, dalam bukunya "*The Seven Sins of Memory*" (2001) membahas bagaimana berbagai kesalahan memori, seperti lupa atau distorsi, dapat mempengaruhi cara kita membuat keputusan. Teori "*memory-based decision-making*" mengajukan bahwa memori pengalaman masa lalu dapat menjadi sumber utama dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, penelitian oleh Busemeyer dan Hastie (2010) dalam "*The Surprising Impact of Decision Theory*" menyajikan pemikiran bahwa teori keputusan

tradisional sering kali gagal memasukkan dengan baik konsep memori dalam modelnya. Implikasi ini menunjukkan bahwa untuk memahami pengambilan keputusan dengan lebih akurat, kita perlu mengakui peran sentral yang dimainkan oleh memori dan pengalaman masa lalu.

Proses penalaran membentuk landasan dasar pengambilan keputusan yang rasional. Namun, sejauh mana penalaran mempengaruhi keputusan kita? Teori *dual-process* yang dikembangkan oleh Kahneman dan Tversky menyiratkan bahwa ada dua sistem berpikir yang bekerja bersama: sistem berpikir cepat (heuristik) dan sistem berpikir lambat (analitis). Penelitian oleh Stanovich dan West (2000) dalam "*Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate?*" mengajukan konsep "*cognitive reflection*," yaitu kemampuan individu untuk menahan pemikiran intuitif dan mengadopsi pendekatan analitis. Hasilnya menunjukkan bahwa individu dengan tingkat kemampuan penalaran yang lebih tinggi cenderung membuat keputusan yang lebih rasional. Implikasinya adalah bahwa peningkatan kapasitas penalaran dapat memberikan kontribusi positif terhadap kualitas pengambilan keputusan individu.

Dalam dekade terakhir, neurokognisi telah menjadi fokus penelitian yang semakin berkembang. Penelitian oleh Tversky dan Kahneman (2015) dalam artikel "*The Cognitive Reflection Test at 60: Future Challenges and Opportunities*" mengeksplorasi hubungan antara kemampuan penalaran dan respon kognitif dalam situasi pengambilan keputusan. Temuan ini menunjukkan pentingnya memahami interaksi antara proses penalaran dan aspek kognitif lainnya untuk memahami secara menyeluruh bagaimana kita membuat keputusan.

E. Aspek Emosional dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah fenomena multidimensional yang melibatkan pertimbangan rasional dan emosional. Bagaimana emosi mempengaruhi pengambilan keputusan telah menjadi fokus penelitian yang semakin

mendalam, dengan penekanan pada peran emosi dalam pembentukan preferensi, dampak stres terhadap keputusan, dan hubungan antara kecemasan dan pengambilan risiko. Dr. Antonio Damasio, ahli neurosains emosional, telah membuka pintu pemahaman tentang peran emosi dalam pengambilan keputusan melalui konsep "*somatic markers*." Menurut Damasio, emosi menyertai pengalaman dan memberikan sinyal somatik yang menjadi panduan dalam pembentukan preferensi dan pengambilan keputusan. Emosi tidak hanya menyertai keputusan; mereka membentuk dasar dari preferensi kita. Teori konstruktivisme, seperti yang diusulkan oleh George Kelly, menekankan bahwa individu membentuk konstruk-konstruk pribadi untuk memahami dunia. Dengan cara ini, emosi menjadi elemen esensial dalam mengisi makna pada pengalaman, dan pengalaman emosional masa lalu dapat membentuk preferensi di masa depan.

Pendekatan terkini oleh ahli neurosains seperti Lisa Feldman Barrett menyoroiti kompleksitas emosi dan konstruksi otak. Dalam "*How Emotions Are Made: The Secret Life of the Brain*" (2017), Barrett menegaskan bahwa otak adalah arsitek utama dari emosi, yang memberikan dimensi baru pada cara kita memahami pengaruh emosi dalam membentuk preferensi dan pengambilan keputusan. Stres sebagai respons terhadap tekanan atau ancaman, dapat menjadi komponen yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Dr. Mara Mather, seorang ahli neurosains, telah mendalami bagaimana stres memodulasi fungsi otak dan pengambilan keputusan. Penelitiannya menyoroiti kompleksitas hubungan antara emosi, stres, dan preferensi keputusan. Penelitian terbaru oleh Mather dan rekan-rekannya (2012) menunjukkan bahwa stres dapat memperkuat respon emosional terhadap pilihan dengan potensi risiko atau imbalan besar. Mekanisme ini mengindikasikan bahwa stres dapat menggeser preferensi keputusan ke arah yang lebih emosional dan kurang rasional. Ini menciptakan pemahaman baru tentang bagaimana kondisi stres dapat memodulasi proses

pengambilan keputusan, terutama ketika dihadapkan pada situasi berisiko.

Kecemasan sebagai bentuk emosi yang terkait dengan ketidakpastian, juga memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan, terutama dalam konteks risiko. Profesor Rael Dawtry, seorang psikolog sosial, telah menyelidiki bagaimana kecemasan sosial dapat membentuk perilaku pengambilan risiko. Studi Dawtry dan tim peneliti (2018) mengungkapkan bahwa kecemasan sosial dapat meningkatkan kecenderungan individu untuk mengambil risiko guna mengatasi ketidakpastian sosial. Dengan kata lain, dalam upaya untuk mengurangi kecemasan sosial, seseorang mungkin lebih cenderung mengambil risiko yang mungkin tidak mereka ambil dalam keadaan biasa. Ini menunjukkan bahwa hubungan antara kecemasan dan pengambilan risiko sangat kontekstual dan bergantung pada situasi sosial.

Sebagian para ahli emosi seperti Lisa Feldman Barrett dan Joseph LeDoux telah menggeser paradigma dalam pemahaman tentang sifat dan peran emosi. Barrett, melalui konsep konstruksi otak, mengajukan bahwa emosi adalah konstruksi otak yang aktif, bukan entitas bawaan. Hal ini kemudian memperluas pandangan kita tentang kompleksitas emosi dan bagaimana mereka membentuk preferensi dalam sebuah pengambilan keputusan. LeDoux, dengan penekanannya pada neurosains emosional, menyelidiki dasar biologis dari respons emosional dan bagaimana informasi ini mempengaruhi pengambilan keputusan. Dalam "*The Deep History of Ourselves: The Four-Billion-Year Story of How We Got Conscious Brains*" (2019), LeDoux menguraikan evolusi sistem limbik dan peran utamanya dalam pembentukan pengalaman emosional.

Pendapat mereka memberikan pemahaman bagaimana keunikan emosi sebagai konstruksi otak yang terbentuk oleh konteks dan pengalaman. Dengan pemahaman ini, kita dapat menghargai cara emosi memainkan peran sentral dalam membentuk preferensi dan keputusan manusia.

F. Tantangan Utama dalam Pengambilan Keputusan

Meskipun pengambilan keputusan adalah aspek yang tidak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari, ada sejumlah tantangan utama yang dihadapi individu, organisasi, dan bahkan sistem sosial dalam konteksnya. Salah satu tantangan utama adalah ketidakpastian. Masa depan seringkali tidak dapat diprediksi dengan pasti, dan keputusan harus dibuat dalam kondisi ketidakpastian. Tantangan ini diperparah oleh kompleksitasnya faktor-faktor yang terlibat dalam banyak keputusan, yang dapat melibatkan aspek ekonomi, sosial, politik, dan lingkungan.

Tekanan waktu juga menjadi tantangan signifikan. Dalam situasi di mana keputusan harus diambil dengan cepat, individu mungkin menghadapi kesulitan dalam memproses informasi dengan cermat atau melakukan analisis yang mendalam. Ini dapat menyebabkan penggunaan heuristik atau pemendekan proses pengambilan keputusan, yang pada gilirannya dapat menghasilkan keputusan yang kurang optimal. Aspek psikologis juga menjadi tantangan. Faktor-faktor seperti bias kognitif, ketidakpastian diri, dan resistensi terhadap perubahan dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam membuat keputusan yang rasional dan efektif. Terkadang, emosi dapat memainkan peran yang lebih besar daripada logika, terutama dalam keadaan stres atau tekanan. Selain itu, dampak sosial dan etika dari keputusan juga menjadi pertimbangan penting. Keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi dapat memiliki konsekuensi signifikan bagi orang lain atau masyarakat secara keseluruhan. Tantangan untuk mempertimbangkan dampak sosial dan etika ini semakin meningkat dalam era globalisasi dan interkoneksi yang intens.

Meskipun memiliki berbagai tantangan yang cukup kompleks, pembelajaran terkait dengan pengambilan keputusan juga menawarkan peluang yang luas untuk pengembangan teori dan penelitian yang lebih mendalam. Beberapa peluang ini mencakup:

1. **Integrasi Teori-Tindakan:** Menggabungkan berbagai teori pengambilan keputusan, termasuk teori klasik, teori psikologis, dan teori neurosains, untuk mengembangkan pendekatan holistik yang dapat lebih baik memahami interaksi antara faktor-faktor tersebut.
2. **Studi Interdisipliner:** Mendorong kerja sama antara berbagai disiplin ilmu, seperti psikologi, ekonomi perilaku, neurosains, dan ilmu komputer, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih lengkap tentang kompleksitas pengambilan keputusan.
3. **Penggunaan Teknologi dan Big Data:** Memanfaatkan kemajuan teknologi, terutama di bidang kecerdasan buatan dan analisis big data, untuk memberikan pendekatan yang lebih canggih dalam pengambilan keputusan. Ini termasuk pengembangan algoritma yang dapat membantu individu atau organisasi membuat keputusan yang lebih tepat.
4. **Pendidikan dan Pelatihan:** Mengembangkan program pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan. Ini melibatkan pengenalan konsep pengambilan keputusan sejak dini, baik di tingkat pendidikan formal maupun melalui pelatihan di tempat kerja.
5. **Analisis Pengaruh Sosial:** Meneliti lebih lanjut bagaimana pengaruh sosial, termasuk opini publik dan budaya organisasi, memengaruhi proses pengambilan keputusan. Hal ini dapat membantu mengidentifikasi strategi pengambilan keputusan yang lebih efektif dalam konteks sosial yang kompleks.
6. **Penelitian Eksperimental Terkendali:** Melakukan penelitian eksperimental yang lebih terkendali untuk memahami sebab-akibat dalam pengambilan keputusan. Penggunaan desain eksperimental dapat membantu mengisolasi variabel dan menguji hipotesis dengan lebih akurat.

Dengan mengambil peluang-peluang ini, para peneliti dapat memberikan kontribusi signifikan dalam memahami, meningkatkan, dan mengoptimalkan proses pengambilan

keputusan dalam berbagai konteks. Langkah-langkah ini juga dapat membawa manfaat besar bagi individu, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan.

G. Kesimpulan

Pengambilan keputusan, sebagai inti dari aktivitas manusia, telah menjadi subjek penelitian yang mendalam dalam ilmu psikologi. Mengeksplorasi berbagai dimensi pengambilan keputusan, mulai dari faktor kognitif, emosional, hingga sosial, membawa kita pada kompleksitas proses pengambilan keputusan, tantangan yang dihadapi individu, dan peluang untuk pengembangan pemahaman yang lebih komprehensif. Beberapa hal yang perlu untuk digaris bawahi terkait penjelasan-penjelasan di atas antara lain faktor kognitif. Peran persepsi, memori, dan penalaran dalam pengambilan keputusan sangat signifikan. Model-model klasik dan penelitian terbaru menunjukkan bahwa keputusan seringkali dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor kognitif ini.

Selanjutnya aspek emosional, emosi memainkan peran sentral dalam pembentukan preferensi dan pengambilan keputusan. Konsep "*somatic markers*" dan integrasi teori konstruktivis memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana emosi membentuk dasar pengambilan keputusan. Ketidakpastian, tekanan waktu, faktor psikologis, dan dampak sosial menjadi tantangan utama dalam pengambilan keputusan. Kemampuan untuk mengatasi ketidakpastian dan mengintegrasikan faktor-faktor ini menjadi kunci dalam membuat keputusan yang optimal. Peluang Pengembangan Teori dan Penelitian: Peluang pengembangan teori dan penelitian melibatkan integrasi teori-tindakan, pengembangan model komputasional, studi interdisipliner, dan penerapan teknologi dan big data. Pendidikan dan pelatihan juga menjadi fokus penting untuk meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan.

Pemahaman psikologis tentang pengambilan keputusan dapat diperluas dan diperkaya melalui pendekatan holistik yang mengintegrasikan berbagai teori dan disiplin ilmu. Menyadari peran kompleks faktor kognitif dan emosional, serta memahami tantangan yang dihadapi individu, dapat membuka pintu untuk pendekatan intervensi dan dukungan yang lebih efektif. Menghadapi masa depan, penelitian pengambilan keputusan perlu terus mengeksplorasi keterkaitan antara aspek kognitif, emosional, dan sosial dengan pendekatan yang lebih terintegrasi. Analisis lebih lanjut tentang bagaimana faktor-faktor ini berinteraksi dalam konteks situasional yang berbeda dapat membuka wawasan baru. Penggunaan teknologi, terutama dalam analisis big data dan kecerdasan buatan, dapat membantu mencapai pemahaman yang lebih dalam dan aplikatif tentang proses pengambilan keputusan. Penerapan temuan-temuan ini dalam konteks pendidikan dan pelatihan dapat membentuk individu yang lebih siap menghadapi kompleksitas pengambilan keputusan dalam kehidupan sehari-hari. Penting untuk menjaga keseimbangan antara pemahaman teoritis dan aplikasi praktis dalam penelitian pengambilan keputusan. Dengan demikian, hasil-hasil penelitian dapat memberikan manfaat nyata dalam meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan individu, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Pandangan ke depan ini menciptakan landasan yang kokoh untuk penelitian dan pengembangan konsep pengambilan keputusan di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Barrett, L. F. (2017). *How Emotions Are Made: The Secret Life of the Brain*. Houghton MifflinHarcourt.
- Busemeyer, J. R., & Hastie, R. (2010). The Surprising Impact of Decision Theory. In M. R.
- Damasio, A. R. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. Penguin Books.
- Damasio Antonio R. (1996). The Somatic Marker Hypothesis And The Possible Functions Of The Prefrontal CortexPhil. Trans. R. Soc. Lond. B3511413-1420
- Firestone, C., & Scholl, B. J. (2016). Cognition Does Not Affect Perception: Evaluating the Evidence for 'Top-Down' Effects. *Behavioral and Brain Sciences*, 39, e229. Link
- Iyengar, S. S., & DeVoe, S. E. (2003). Rethinking the Value of Choice: Considering Cultural Mediators of Intrinsic Motivation. In V. Murphy-Berman & J. J. J. Read (Eds.), *Culture and Inference: A Trobriand Case Study* (pp. 349-374). Psychology Press.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus, and Giroux.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Mather, M., & Lighthall, N. R. (2012). Risk and Reward Are Processed Differently in Decisions Made Under Stress. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 36-41.
- Mehlhorn & M. Eggert (Eds.), *Proceedings of the 32nd Annual Conference of the Cognitive Science Society* (pp. 2235-2240).
- Rangel, A., Camerer, C. & Montague, P. A framework for studying the neurobiology of value-based decision making. *Nat Rev Neurosci* 9, 545-556 (2008).
<https://doi.org/10.1038/nrn2357>

- Schacter, D. L. (2001). *The Seven Sins of Memory: How the Mind Forgets and Remembers*. Mariner Books.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Stanovich, K. E., & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and Brain Sciences*, 23(5), 645-726. [Link](#)
- Sunstein, C. R. (2016). *The Ethics of Influence: Government in the Age of Behavioral Science*. Cambridge University Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (2015). The Cognitive Reflection Test at 60: Future Challenges and Opportunities. *Behavioral and Brain Sciences*, 39, e184.

BAB

14

MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Donal Ortega, S.K.M., M.Kes.

A. Pendahuluan

Konflik dalam organisasi merupakan situasi ketidaksepakatan antara dua pihak atau lebih yang berbeda dalam pendapat, kepentingan, atau tujuan. Konflik dapat timbul akibat perbedaan nilai, persepsi, atau kebutuhan. Hal ini sering terjadi dalam hubungan antara atasan dan bawahan, antar departemen, atau antara anggota tim. Konflik dapat berdampak positif atau negatif tergantung pada bagaimana konflik itu dikelola. Pengelolaan konflik yang baik dapat meningkatkan efektivitas organisasi sementara pengelolaan yang buruk dapat menyebabkan ketegangan dan penurunan produktivitas. (Fauzi, 2023) (Siregar & Usriyah2021) (Sumarni et al.2024)

Konflik dalam organisasi dapat mempengaruhi individu-individu di dalamnya. Konflik yang tidak diselesaikan dengan baik dapat menghambat komunikasi organisasi dan menghalangi terbentuknya kerja sama di antara individu-individu. Sebaliknya, komunikasi organisasi yang efektif dapat membantu dalam manajemen konflik dan mencegah terjadinya konflik yang merugikan organisasi (Muspawi, 2014).

Konflik merupakan ketidaksesuaian antara harapan seseorang terhadap dirinya sendiri, orang lain, atau organisasi dengan kenyataan yang ada (Muspawi, 2014). Oleh karena itu, penting untuk menerapkan strategi yang efektif dalam menangani konflik dalam komunikasi organisasi untuk

mengontrol reaksi individu terhadap konflik dan mengurangi dampak negatifnya terhadap interaksi antarpribadi.

Komunikasi organisasi yang efektif dapat membantu dalam manajemen konflik dan mencegah terjadinya konflik yang merugikan organisasi. Komunikasi organisasi yang baik memungkinkan individu-individu di dalam organisasi untuk memahami tujuan bersama dan membangun hubungan yang baik. Namun, komunikasi organisasi yang buruk dapat memicu konflik. Oleh karena itu, manajemen konflik dalam konteks komunikasi organisasi sangat penting untuk mengelola perilaku individu terhadap konflik dan meminimalkan dampak negatifnya terhadap interaksi di dalam organisasi.

Produktivitas organisasi dan individu dapat terganggu oleh adanya konflik di dalamnya. Jika tidak ditangani dengan baik, konflik di dalam organisasi dapat menghambat komunikasi, menghalangi upaya kolaborasi antar karyawan, dan bahkan merugikan produktivitas individu. Konflik juga dapat mengurangi stabilitas organisasi dan menghambat aliran komunikasi internal perusahaan. Oleh karena itu, manajemen Konflik dalam komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam mengatur respons karyawan terhadap konflik dan meminimalkan dampaknya terhadap produktivitas di tempat kerja.

Secara sederhana, konflik dapat didefinisikan sebagai interaksi yang melibatkan permusuhan atau persaingan antara dua orang atau lebih. Konflik dalam konteks organisasi merujuk pada ketidaksepakatan antara dua atau lebih anggota atau kelompok di dalam suatu organisasi. Ketidaksepakatan ini dapat muncul karena persaingan dalam membagi sumber daya atau pekerjaan yang langka, perbedaan status, tujuan, nilai, pemikiran, dan faktor lainnya (Noviantry, 2014).

Sumber konflik dalam organisasi dapat berasal dari beberapa faktor. Pertama, perbedaan kepentingan adalah salah satu sumber konflik yang umum terjadi. Misalnya, konflik bisa muncul ketika dua departemen memiliki tujuan dan prioritas yang berbeda. Kedua, perbedaan nilai juga dapat menjadi

sumber konflik. Setiap individu memiliki pandangan dan nilai-nilai yang berbeda, dan ketika nilai-nilai ini bertentangan, konflik dapat timbul. Selain itu, konflik juga dapat dipicu oleh ketidaksepahaman karena perbedaan persepsi antara individu atau kelompok. Ketidakcocokan dalam gaya komunikasi dan kurangnya pengertian dapat menjadi pemicu konflik dalam organisasi. (Lesmana et al.2023) (Mudzakkar 2021) (Susi et al.2021)

B. Bentuk Konflik

Bentuk konflik dapat dibagi menjadi beberapa kategori yang berbeda, tergantung pada sifatnya dan pihak-pihak yang terlibat.

1. Konflik Antarpribadi: Konflik antarpribadi adalah pertentangan yang terjadi antara individu-individu dalam interaksi mereka satu sama lain. Ini bisa mencakup perbedaan pendapat, nilai-nilai yang bertentangan, atau konflik kepentingan. Misalnya, konflik antara dua rekan kerja di tempat kerja karena perbedaan pendapat mengenai pendekatan yang harus diambil dalam menyelesaikan tugas tertentu (Jones, 2018).
2. Konflik Antar Group: Konflik antar grup adalah pertentangan yang terjadi antara dua atau lebih kelompok yang memiliki tujuan atau kepentingan yang bertentangan. Contohnya, konflik antara dua tim dalam sebuah organisasi yang bersaing untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas atau konflik antara dua negara yang bersaing untuk wilayah tertentu (Smith & Johnson, 2016).
3. Konflik Intrapsikis: Konflik intrapsikis adalah pertentangan internal dalam pikiran atau perasaan seseorang. Ini bisa berupa pertarungan antara keinginan yang berlawanan atau perasaan yang bertentangan. Sebagai contoh, seseorang mungkin mengalami konflik intrapsikis antara keinginan untuk bekerja lebih keras demi mencapai kesuksesan dan keinginan untuk memiliki waktu luang yang lebih banyak (Brown, 2017).

4. **Konflik Struktural:** Konflik struktural muncul dari ketidaksetaraan dalam struktur sosial, politik, atau ekonomi. Ini bisa melibatkan konflik antara kelompok-kelompok yang memiliki posisi atau kekuatan yang tidak seimbang dalam struktur tersebut. Misalnya, konflik antara kelas sosial yang berbeda atau konflik antara kelompok etnis dalam mendapatkan akses yang sama terhadap sumber daya dan kesempatan (Garcia et al., 2019).
5. **Konflik Fungsional:** Konflik fungsional adalah pertentangan yang, meskipun ada, dapat menghasilkan dampak positif dalam bentuk perubahan atau pemecahan masalah yang lebih baik. Contohnya, dalam sebuah tim proyek, konflik mengenai pendekatan terbaik untuk menyelesaikan tugas tertentu dapat menghasilkan solusi yang lebih efektif (Miller, 2020).
6. **Konflik Non Fungsional:** Konflik non fungsional adalah pertentangan yang tidak memberikan manfaat atau solusi yang konstruktif. Konflik semacam ini seringkali bersifat destruktif dan dapat merusak hubungan atau situasi yang ada. Misalnya, konflik yang dipicu oleh perasaan cemburu atau dendam yang tidak terselesaikan dalam sebuah hubungan pribadi dapat menyebabkan keretakan yang lebih besar dalam hubungan tersebut (Chen, 2018).

Konflik dapat memiliki dampak yang signifikan pada individu, kelompok, organisasi, maupun masyarakat secara keseluruhan. Dampak konflik dapat bervariasi tergantung pada sifat konflik, konteksnya, dan cara penanganannya. Beberapa dampak umum dari konflik termasuk:

1. **Dampak Psikologis pada Individu:** Konflik dapat menyebabkan stres, kecemasan, dan ketidaknyamanan psikologis bagi individu yang terlibat. Hal ini dapat mempengaruhi kesejahteraan mental dan emosional mereka. (Johnson & Smith, 2017)
2. **Gangguan pada Hubungan Antarindividu:** Konflik dapat merusak hubungan interpersonal, baik itu di tempat kerja, di rumah, atau dalam lingkungan sosial. Hal ini dapat

mengakibatkan ketegangan, ketidakpercayaan, bahkan isolasi sosial antara individu yang terlibat. (Brown & Davis, 2018)

3. Kurangnya Keefektifan dalam Organisasi: Konflik yang tidak tertangani dengan baik dapat mengganggu kinerja organisasi dengan mengganggu koordinasi, kolaborasi, dan komunikasi antar anggota tim atau departemen. Ini dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi dan menyebabkan ketidakstabilan (Roberts, 2019).
4. Kerugian Finansial: Konflik dapat menyebabkan kerugian finansial bagi individu, perusahaan, atau pemerintah, terutama jika konflik tersebut mengganggu operasi bisnis, menyebabkan penurunan produktivitas, atau memicu tuntutan hukum yang mahal (Garcia et al, 2020).
5. Ketidakstabilan Sosial dan Politik: Konflik antara kelompok-kelompok dalam masyarakat dapat menyebabkan ketegangan sosial, kerusuhan, atau bahkan konflik berskala besar seperti konflik bersenjata atau perang. Hal ini dapat mengancam stabilitas politik dan perdamaian dalam sebuah negara atau wilayah. (Jones & Patel, 2016)

C. Strategi Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan proses untuk menyelesaikan dan mencegah konflik dengan cara yang konstruktif dan damai. Berikut adalah beberapa strategi umum manajemen konflik beserta contohnya, dengan referensi Harvard:

1. Pencegahan Konflik
 - a. Menciptakan budaya organisasi yang terbuka, komunikatif, dan saling menghormati.
 - b. Menetapkan aturan dan prosedur yang jelas untuk menyelesaikan perselisihan.
 - c. Memberikan pelatihan kepada karyawan tentang komunikasi dan manajemen konflik.

Contoh: Menerapkan kebijakan pintu terbuka yang memungkinkan karyawan untuk berkomunikasi dengan atasan mereka secara terbuka. Memberikan pelatihan kepada karyawan tentang teknik komunikasi asertif.

2. Penyelesaian Konflik

- a. **Negosiasi:** Diskusi langsung antar pihak yang berkonflik untuk mencapai kesepakatan.
- b. **Mediasi:** Pihak ketiga yang netral membantu memfasilitasi negosiasi dan mencari solusi.
- c. **Arbitrase:** Pihak ketiga yang netral memberikan keputusan yang mengikat untuk menyelesaikan konflik.

Contoh: Dua karyawan yang berselisih mengenai tugas menyelesaikan perselisihan melalui negosiasi dengan bantuan mediator dari departemen SDM. Tim proyek yang berkonflik mengenai strategi menyelesaikan perselisihan melalui arbitrase oleh seorang ahli di bidangnya.

3. Membangun Kepercayaan dan Kerjasama

- a. Mendorong komunikasi yang terbuka dan transparan antar individu dan tim.
- b. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkolaborasi dalam proyek bersama.
- c. Menghargai keragaman dan inklusivitas dalam organisasi.

Contoh: Menerapkan program mentoring untuk membangun hubungan dan kepercayaan antar karyawan. Mengadakan kegiatan team building untuk meningkatkan kerjasama dan komunikasi antar tim.

4. Meningkatkan Keterampilan Komunikasi

- a. Memberikan pelatihan kepada karyawan tentang komunikasi asertif dan mendengarkan aktif.
- b. Mendorong umpan balik yang konstruktif dan positif.
- c. Menciptakan budaya organisasi yang terbuka dan komunikatif.

Contoh: Mengadakan workshop tentang komunikasi efektif untuk karyawan. Memberikan pelatihan kepada supervisor tentang cara memberikan umpan balik yang konstruktif.

D. Manajemen Konflik dalam Organisasi

Manajemen konflik dalam organisasi merupakan proses yang penting untuk menjaga stabilitas, produktivitas, dan hubungan yang sehat di antara anggota organisasi. Konflik dapat timbul dari berbagai sumber, termasuk perbedaan pendapat, kebutuhan yang tidak terpenuhi, perbedaan nilai, atau persaingan dalam sumber daya. Konflik dalam konteks organisasi dapat dianggap sebagai suatu dinamika yang dapat memiliki efek positif atau negatif tergantung pada bagaimana manajemennya diatur. Berdasarkan pendekatan integratif yang diperkenalkan oleh Thomas dan Kilmann (1976), konflik dapat dikelola melalui berbagai strategi, termasuk kompromi, kolaborasi, penyesuaian, menghindari, atau kompetisi. Pemilihan strategi yang tepat tergantung pada kompleksitas dan sifat konflik yang terjadi.

Penting bagi manajer dan pemimpin organisasi untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang sumber-sumber konflik yang mungkin muncul di tempat kerja. Hal ini melibatkan pengamatan dan analisis terhadap dinamika antarpersonal, struktural, atau budaya yang dapat memicu konflik. Dengan memahami akar penyebab konflik, manajer dapat merancang strategi yang efektif untuk mencegah atau menyelesaikan konflik sebelum menjadi masalah yang lebih besar. Salah satu pendekatan yang sering digunakan dalam manajemen konflik adalah mediasi atau penengah. Mediasi melibatkan pihak ketiga yang netral untuk membantu pihak yang terlibat dalam konflik mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak. Pendekatan ini memungkinkan untuk memfasilitasi dialog terbuka dan konstruktif, serta meminimalkan potensi konflik yang berkepanjangan.

Selain itu, penting untuk mempromosikan budaya organisasi yang terbuka dan inklusif di mana konflik dianggap sebagai suatu hal yang normal dan dapat dikelola secara sehat. Ini mencakup membangun kepercayaan, komunikasi yang efektif, dan budaya penghargaan terhadap keragaman pendapat. Dengan menciptakan lingkungan dimana konflik dapat diungkapkan dengan aman, organisasi dapat memfasilitasi proses penyelesaian konflik yang lebih baik.

Strategi manajemen konflik dapat dibagi menjadi tiga kategori utama: pencegahan, penyelesaian, dan membangun fondasi yang kuat.

1. Pencegahan konflik berfokus pada menciptakan budaya organisasi yang terbuka, komunikatif, dan saling menghormati, serta menetapkan aturan dan prosedur yang jelas untuk menyelesaikan perselisihan.
2. Penyelesaian konflik melibatkan strategi seperti negosiasi, mediasi, dan arbitrase untuk membantu pihak-pihak yang berkonflik mencapai kesepakatan yang damai.
3. Membangun fondasi yang kuat untuk mencegah konflik di masa depan dapat dilakukan dengan membangun kepercayaan dan kerjasama, meningkatkan keterampilan komunikasi, dan menciptakan budaya organisasi yang adaptif dan responsif.

Manajemen konflik yang efektif dapat membantu organisasi dalam meningkatkan produktivitas, memperkuat hubungan dan kerjasama, meningkatkan kreativitas dan inovasi, mengurangi biaya dan risiko, dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan. Dengan pendekatan yang tepat, konflik dapat diubah menjadi peluang untuk pertumbuhan dan perbaikan di dalam organisasi.

E. Faktor-Faktor Pendukung Manajemen Konflik

Manajemen konflik yang efektif merupakan aspek penting dalam pengelolaan tim di berbagai bidang, termasuk dalam industri teknologi keras (hardware). Dalam lingkungan pengembangan produk teknologi keras yang kompleks, konflik

seringkali muncul karena perbedaan pendapat antara tim yang terlibat dalam desain, produksi, dan pengujian perangkat keras. Untuk mengatasi konflik ini, tim manajemen harus menerapkan pendekatan yang proaktif dalam mengelola perbedaan pendapat dan memfasilitasi komunikasi yang terbuka antara anggota tim. Dengan memperkuat keterbukaan dan kerja sama di antara tim, konflik dapat dihadapi secara konstruktif, sehingga memungkinkan untuk mencapai solusi yang memuaskan bagi semua pihak dan meminimalkan dampak negatifnya terhadap proyek dan produktivitas tim (Smith, 2019).

Manajemen konflik yang efektif membutuhkan beberapa faktor pendukung untuk mencapai penyelesaian yang damai dan konstruktif. Berikut beberapa faktor penting yang dapat membantu:

1. Komunikasi yang Efektif: Kemampuan untuk menyampaikan pesan dengan jelas dan sopan. Kemampuan untuk mendengarkan dengan penuh perhatian dan memahami sudut pandang pihak lain. Saluran komunikasi yang terbuka dan transparan.
2. Kepercayaan dan Kerjasama: Membangun rasa saling percaya dan respek antar pihak yang berkonflik. Mendorong kerjasama untuk mencari solusi bersama. Menciptakan suasana yang aman dan kondusif untuk dialog.
3. Keterampilan dan Pengetahuan: Memahami berbagai bentuk dan jenis konflik. Memiliki pengetahuan tentang teknik dan strategi penyelesaian konflik. Memiliki keterampilan komunikasi dan negosiasi yang baik.
4. Kepemimpinan yang Kuat: Pemimpin yang mampu menengahi dan memfasilitasi dialog. Pemimpin yang adil dan netral dalam menangani konflik. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi pihak-pihak yang berkonflik untuk mencari solusi bersama.
5. Dukungan Organisasi: Kebijakan dan prosedur yang jelas untuk menangani konflik. Budaya organisasi yang terbuka dan mendukung penyelesaian konflik secara damai. Sumber

daya dan pelatihan yang memadai untuk mendukung manajemen konflik.

6. **Komitmen dan Motivasi:** Komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk menyelesaikan konflik. Motivasi untuk mencari solusi yang menguntungkan semua pihak. Kesiediaan untuk berkompromi dan mencari solusi yang kreatif.

Manajemen konflik yang efektif membutuhkan kombinasi berbagai faktor, seperti komunikasi yang efektif, kepercayaan dan kerjasama, keterampilan dan pengetahuan, kepemimpinan yang kuat, dukungan organisasi, serta komitmen dan motivasi dari semua pihak yang terlibat. Dengan membangun faktor-faktor tersebut, organisasi dapat menyelesaikan dan mencegah konflik secara damai dan konstruktif, sehingga meningkatkan produktivitas, kerjasama, dan kemajuan organisasi.

F. Kemampuan Negosiasi

Keterampilan negosiasi adalah kemampuan penting yang harus dimiliki oleh individu dalam berbagai bidang kehidupan, mulai dari dunia bisnis hingga hubungan interpersonal. Secara umum, negosiasi melibatkan proses komunikasi yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat. Gaya penulisan Harvard adalah salah satu gaya penulisan yang sering digunakan dalam literatur akademis, dan berikut adalah penjelasan mengenai keterampilan negosiasi dengan gaya penulisan Harvard:

Dalam konteks keterampilan negosiasi, penting untuk memahami bahwa proses ini melibatkan interaksi antara dua atau lebih pihak yang memiliki kepentingan yang mungkin saling bertentangan. Sebagai contoh, dalam dunia bisnis, negosiasi seringkali terjadi antara pemasok dan pembeli, antara manajemen dan karyawan, atau antara perusahaan dan mitra bisnis lainnya.

Negosiasi memerlukan kemampuan untuk mendengarkan dengan cermat dan memahami posisi serta kebutuhan dari pihak lain. Dalam hal ini, para negosiator perlu

memperhatikan baik verbal maupun *non-verbal cues* yang mungkin diberikan oleh lawan negosiasi. Menurut Fisher dan Ury (1981), pendekatan yang bersifat "*win-win*" atau menciptakan kesepakatan yang menguntungkan bagi semua pihak, seringkali lebih diinginkan daripada pendekatan yang bersifat kompetitif atau "*win-lose*".

Selanjutnya, penting bagi para negosiator untuk memiliki kemampuan komunikasi yang efektif. Hal ini mencakup kemampuan untuk menyampaikan pesan dengan jelas dan tegas, serta kemampuan untuk bertanya dengan bijaksana guna memperoleh informasi yang diperlukan. Selain itu, negosiator juga perlu mampu menjaga emosi dan mengelola konflik dengan baik selama proses negosiasi.

Menurut Ury (1991), penting untuk membedakan antara posisi (apa yang diinginkan oleh masing-masing pihak) dan kepentingan mendasar (alasan di balik posisi tersebut). Dengan memahami kepentingan mendasar dari setiap pihak, para negosiator dapat mencari solusi yang memenuhi kebutuhan semua pihak secara lebih efektif. Selain itu, negosiator juga harus memiliki kemampuan untuk bernegosiasi secara adil dan etis. Hal ini mencakup kejujuran dalam menjalani proses negosiasi, serta menghormati hak dan kebutuhan dari pihak lain. Negosiator yang dapat dipercaya seringkali lebih mampu membangun hubungan yang berkelanjutan dengan mitra bisnis atau pihak lainnya. Secara keseluruhan, keterampilan negosiasi merupakan hal yang penting dalam berbagai konteks kehidupan. Dengan menggunakan pendekatan yang bijaksana dan efektif, para negosiator dapat mencapai kesepakatan yang menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat.

Penting juga untuk memahami konsep BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) yang diperkenalkan oleh Fisher dan Ury. BATNA merujuk pada alternatif terbaik yang tersedia apabila negosiasi tidak mencapai kesepakatan. Dalam konteks keterampilan negosiasi, memiliki BATNA yang kuat memberikan kekuatan tawar yang lebih besar kepada

seorang negosiator, karena mereka memiliki pilihan alternatif yang layak jika negosiasi tidak berhasil.

Dalam mempraktikkan keterampilan negosiasi, penting untuk memperhatikan konteks budaya dan nilai-nilai yang berlaku. Apa yang dianggap sebagai taktik negosiasi yang efektif dalam satu budaya, mungkin dianggap tidak sopan atau tidak pantas dalam budaya lain. Oleh karena itu, seorang negosiator yang terampil harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang budaya dan norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan tempat negosiasi dilakukan. Evaluasi diri juga merupakan langkah penting dalam mengembangkan keterampilan negosiasi. Seorang negosiator yang terampil tidak hanya memperhatikan hasil dari setiap negosiasi yang mereka lakukan, tetapi juga merefleksikan prosesnya dan mencari cara untuk terus meningkatkan keterampilan mereka di masa depan.

Dengan menggabungkan pendekatan-pendekatan yang telah disebutkan di atas, seorang negosiator dapat menjadi lebih efektif dalam mencapai kesepakatan yang menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat. Keterampilan negosiasi yang baik bukan hanya tentang mencapai hasil yang diinginkan, tetapi juga tentang membangun hubungan yang berkelanjutan dan memperoleh kepercayaan dari mitra negosiasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Smith, John. (2019). *Management Strategies: Enhancing Productivity in the Digital Age*. New York: HarperCollins.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fauzi, A.(2023). Manajemen Konflik dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 25(1), 1-10.
- Muspawi, M.(2014). *Komunikasi Organisasi: Teori dan Praktik*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Noviantry, R. (2014). *Konflik dan Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Siregar, N. M., & Usriyah, U. (2021). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Manajemen Konflik. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(2), 145-156. <https://journal.iainhokseumawe.ac.id/index.php/idarah/article/view/147>
- Sumarni, S., Dwiyantri, E., & Rahmawati, R. (2024). Peran Komunikasi Organisasi dalam Mengatasi Konflik di Era Digital. *Jurnal Komunikasi dan Media*, 16(1), 87-100. <https://journal.iainhokseumawe.ac.id/index.php/idarah/article/download/147/40/339>
- Lesmana, D., Mudzakkar, M., & Susi, N. (2023, Januari 18). Sumber Konflik dalam Organisasi dan Cara Mengatasinya. Diakses pada 2 April 2024, <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/16083/Manajemen-Konflik-Dalam-Organisasi-Konflik-Itu-Negatif-Atau-Positif-Sih.html>
- Jones, G. (2018, April 10). *Interpersonal Conflict: Types, Causes, and Resolution*. Diakses pada 2 April 2024, <https://www.choosingtherapy.com/interpersonal-conflicts/>

- Smith, P. B., & Johnson, D. W. (2016, September 26). Intergroup Conflict: Definition, Causes, and Examples. Diakses pada 2 April 2024, <https://www.simplypsychology.org/intergroup-conflict.html>
- Brown, S. (2017, Oktober 17). Intrapersonal Conflict: What It Is and How to Deal With It. Diakses pada 2 April 2024, <https://marshaferrickcoaching.com/interpersonal-intrapersonal-conflict/>
- Garcia, S. M., Crawford, M. E., & Suarez-Orozco, C. (2019, November 13). Structural Conflict: Definition and Examples. Diakses pada 2 April 2024, <https://www.lawinsider.com/dictionary/structural-conflict>
- Miller, K. (2020, Februari 10). Functional Conflict: Definition and Examples. Diakses pada 2 April 2024, <https://www.aihr.com/hr-glossary/functional-conflict/>
- Chen, J. (2018, Agustus 22). Dysfunctional Conflict: Definition and Examples. Diakses pada 2 April 2024, <https://www.aihr.com/hr-glossary/dysfunctional-conflict/>
- Johnson, S. L., & Smith, C. A. (2017, November). The Psychological Impact of Workplace Conflict. Diakses pada 2 April 2024, <https://workplacefairnesswest.ca/conflict-mental-wellness/>
- Brown, K., & Davis, T. (2018, Januari 23). How Conflict Affects Relationships. Diakses pada 2 April 2024, <https://www.verywellmind.com/the-toll-of-conflict-in-relationships-3144952>

BAB 15

PENERAPAN PSIKOLOGI MANAJEMEN

Ners, Syahabuddin, S.Kep., M.A

A. Pendahuluan

Sehubungan dengan perkembangan dunia saat ini yang semakin maju, perkembangan ilmu pengetahuan juga semakin pesat. Pemanfaatan psikologi dewasa ini sudah sangat dibutuhkan di dalam berbagai disiplin ilmu pengetahuan, bahkan dalam diberbagai macam jenis pekerjaan sehari-hari. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta informasi yang menyebabkan makin meluasnya cakupan ilmu manajemen. Ilmu manajemen dapat digunakan secara luas dengan konsep, prinsip, dan jenis yang baru dengan harapan dapat melaksanakan proses manajemen secara efektif dalam suatu organisasi. Dijumpai berbagai masalah di bidang manajemen terutama menyangkut perilaku manusia, sehingga memerlukan teori-teori psikologi untuk mengatasi berbagai macam masalah tersebut.

Ilmu psikologi dapat dipergunakan di berbagai tempat di dalam kehidupan ini. Misalnya saja dalam sistem manajemen, psikologi dapat membantu proses manajemen untuk mengamati tingkah laku dan etika seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Psikologi manajemen merupakan salah satu bidang studi dari psikologi yang memiliki konsep, dan objek berbeda dari bidang psikologi lainnya. Psikologi manajemen digunakan oleh berbagai keperluan manajerial untuk mengenal tingkah

laku pekerjanya demi memperoleh tujuan yang sudah ditetapkan oleh sebuah instansi atau organisasi.

Istilah manajemen juga sudah banyak digunakan oleh berbagai industri modern. Seperti yang sudah banyak orang memahami bahwa setiap organisasi atau instansi perlu membuat suatu perencanaan dan keputusan. Mencapai suatu tujuan bukanlah hal mudah jika para pemimpin atau pengelola suatu instansi atau organisasi tidak memahami manajemen. Namun sebaliknya mencapai tujuan akan mudah jika para pelaku organisasi mempunyai seni atau ilmu untuk menata atau penanganan terhadap berbagai macam permasalahan spesifik yang muncul (Gistituati, 2021).

Mengingat semakin pentingnya ilmu manajemen, dan semakin banyaknya tantangan global yang harus dihadapi dewasa ini, maka para ahli dari berbagai macam disiplin ilmu melakukan kajian terhadap peran dari disiplin ilmunya terhadap manajemen. Misalnya pendekatan manajerial terhadap disiplin ilmu lain seperti ilmu psikologi, ilmu ekonomi, dan akuntansi sudah membantu mengembangkan pemikiran dalam bidang manajemen secara keseluruhan (Gistituati, 2021).

Mengingat begitu pentingnya ilmu psikologi dan manajemen dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh banyak orang termasuk dalam industri modern, maka sudah selayaknya gabungan kedua ilmu ini untuk terus dikembangkan. Permasalahan manajer sebagai pengambil kebijakan haruslah berorientasi pada pemecahan masalah dengan menggunakan seni atau cara yang sesuai dengan situasi dan kondisi. Suatu institusi atau organisasi yang dikelola dengan manajemen terarah dan profesional, dengan memperhatikan aspek perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan yang baik, maka akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Dengan demikian penggunaan psikologi manajemen dengan baik maka akan mampu memahami karakter setiap individu dalam organisasi yang dipimpinnya sehingga akan memudahkan dalam mengatur pola berkomunikasi dan interaksi di lingkungan organisasi.

B. Pengertian

1. Pengertian Psikologi

Secara bahasa psikologi berasal dari Bahasa Yunani yang merupakan gabungan dua kata yaitu “*physche*” dan “*logos*”. Yang dimaksud dengan *Physche* adalah jiwa dan *logos* adalah ilmu, sehingga dapat disimpulkan bahwa psikologi adalah sebagai suatu ilmu yang mempelajari tentang jiwa, baik berbagai macam gejala yang muncul, proses maupun latar belakangnya (Hartono, 2016)

Sesungguhnya psikologi tidak mempersoalkan apa itu jiwa, namun mempelajari berbagai fenomena atau gejala-gejala yang muncul terhadap jiwa itu sendiri. Fenomena atau gejala yang muncul antara lain adalah terkait dengan mengapa seseorang harus gembira mengapa seorang anak harus menangis, tersenyum, dan berbagai fenomena lainnya. Beberapa ahli memberikan pengertian yang berbeda tentang psikologi, tergantung pada latar belakang dan aspek atau dimensi dalam peninjauannya. (Ulfiah, 2020)

Woodworth memberikan batasan tentang psikologi sebagai berikut: *Psychology can be defined as the science of the activities of the individual* (psikologi adalah ilmu yang mempelajari tingkah laku manusia). Selanjutnya, Crow & Crow memberikan pula batasan psikologi sebagai berikut: *Psychology is the study of human behavior and human relationship*.

Dari batasan pengertian tersebut maka dijelaskan yang dipelajari ilmu psikologi adalah tingkah laku manusia yang meliputi interaksi manusia dengan sekitarnya.

Menurut bahasanya psikologi berasal dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *psycology* yang berakar dari dua kata dalam bahasa Yunani, yaitu *psyche* yang berarti jiwa dan *logos* yang berarti ilmu. Jadi secara harfiah psikologi berarti ilmu jiwa.

2. Pengertian Manajemen

Secara bahasa manajemen berasal dari kata “*manage*” yang maksudnya adalah mengatur, mengurus, mengendalikan, mengemudikan, menjalankan, mengelola,

menangani, melaksanakan. Dilihat dari sumber bahasanya yaitu Bahasa latin, kata "*manajemen*" yaitu "*mano*" yang maksudnya adalah tangan, kemudian berubah menjadi "*manus*" yang maksudnya adalah bekerja berkali-kali. (Ara Hidayat dan Imam Machali, 2010. dalam (Sukatin, et al., 2021). Sedangkan "*manajemen*" menurut George R. Terry dalam (Sukatin, et al., 2021). Adalah suatu proses khas tindakan-tindakan yang terdiri dari perencanaan pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam rangka mencapai suatu tujuan yang sudah direncanakan.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang dilakukan oleh seseorang secara terus menerus dengan tindakan yang meliputi adanya perencanaan pengorganisasian, pengaturan, pengarahan dan pengendalian untuk mendapatkan tujuan dalam suatu kegiatan.

Menurut Griifn (2006) menyatakan bahwa manajemen bukan hanya sekedar menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Ia juga mengatakan bahwa manajemen adalah serangkaian kegiatan/aktivitas yang diarahkan pada berbagai sumber daya organisasi yang ada dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi secara efektif dan efisien. Lebih lanjut Griffin (2016) menyatakan bahwa ada empat jenis sumber daya organisasi yaitu: manusia, finansial, fisik, dan informasi. Sumber daya manusia termasuk bakat manajerial yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang dan tenaga kerja. Sumber daya finansial yang dimaksudkan yaitu modal yang akan digunakan oleh suatu organisasi untuk mendanai kegiatan-kegiatan organisasi, baik kegiatan jangka panjang, menengah, dan jangka pendek. Sumber daya fisik meliputi bahan-bahan mentah, fasilitas kantor dan produksi, dan berbagai macam peralatan lainnya. Sumber daya informasi adalah data yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan yang efektif. (Gistituati, 2021).

Sedangkan menurut Indarto 2016 dalam (Putra & Lubis, 2023) Manajemen adalah kemampuan dan keahlian yang dimiliki seseorang atau kelompok orang untuk mengelola sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen yang baik mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja organisasi. Keefektifan kerja berarti rencana kerja terlaksana dengan baik dan target yang diinginkan tercapai, sedangkan pekerja bekerja sesuai jadwal dan terorganisir dengan baik.

3. Pengertian Psikologi Manajemen

Psikologi manajemen adalah sebuah studi manajemen yang menggunakan pendekatan psikologis dalam memahami karakter setiap manusia dalam organisasi. Menurut (Yoga, Marsidin, & Sulastri, 2022) Psikologi manajemen adalah sebuah studi manajemen yang menggunakan pendekatan ilmu psikologi dalam memahami karakter setiap manusia dalam menjalankan organisasi. Rusmini dalam (Putra & Lubis, 2023) menyatakan bahwa psikologi manajemen adalah tentang bagaimana seorang pemimpin bisa memahami perilaku individu atau anak buahnya dalam manajemen organisasi.

C. Penggunaan Psikologi Manajemen

Psikologi manajemen adalah penerapan konsep-konsep, prinsip-prinsip dan hasil penelitian ilmiah psikologi ke dalam pengaturan atau pengelolaan suatu organisasi atau industri (Gistituati, 2021). Penggunaan psikologi manajemen dapat dilakukan dalam berbagai suasana atau situasi kerja, terutama digunakan untuk menciptakan lingkungan dengan suasana kerja yang kondusif dan mengalami peningkatan.

Menurut (San & Lubis, 2023) pekerjaan psikologi manajemen adalah menjelaskan hal ini, mengapa perilaku berubah, apa yang menyebabkan timbulnya suatu permasalahan dan bagaimana solusi yang tepat untuk menangani permasalahan tersebut.

1. Menurut Agustini dalam (San & Lubis, 2023) menyatakan bahwa ada beberapa hal yang dilakukan pemimpin untuk menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik, antara lain adalah:
2. Menjaga hubungan komunikasi yang efektif dengan seluruh staf atau bawahannya.
3. Selalu menjalin pendekatan persuasif dengan staf atau bawahannya.
4. Melibatkan staf atau bawahan dalam setiap pembuatan keputusan.
5. Memberi kesempatan kepada staf atau bawahannya untuk melakukan hal-hal yang baru dan menunjukkan kreativitas mereka
6. Memberikan dukungan dan penghargaan kepada staf atau bawahannya atas kinerja atau prestasi yang diperolehnya.
7. Tidak ada perbedaan pendapat antara staf atau bawahan, semua orang dilayani dengan adil dan sama.
8. Memberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan dan karakter mereka

Jika ke 7 (tujuh) langkah diatas dapat dilaksanakan dengan baik dalam sebuah organisasi maka peningkatan kualitas organisasi tersebut akan dapat mencapai tujuannya dengan baik dan suasana serta lingkungan kerja akan semakin kondusif. Suasana serta lingkungan kerja yang semakin kondusif maka akan menghasilkan produktivitas dan kesejahteraan semua anggota organisasi menjadi lebih baik.

D. Peran Penting Psikologi Manajemen

Tantangan manajer atau pimpinan suatu organisasi adalah mencari keseimbangan diantara pendekatan-pendekatan dan penerapan konsep-konsep yang tepat dalam situasi spesifik dan membutuhkan aksi. Dengan kata lain, manajer harus berorientasi pada pemecahan masalah dengan menggunakan teknik-teknik yang tepat sesuai dengan situasinya. (Gistituati, 2021).

Psikologi manajemen berperan penting dalam membantu pimpinan di sebuah organisasi dalam memahami kepribadian setiap anggota organisasi untuk berinteraksi di dunia kerja. Psikologi manajemen membantu pimpinan suatu organisasi membangun sifat kepemimpinannya kearah yang lebih baik. Pimpinan akan lebih kritis dalam memahami situasi dan kondisi, dalam menetapkan visi misi, menetapkan tujuan, menyusun suatu perencanaan, menetapkan standar capaian, lebih bijaksana dalam mengambil kebijakan dan dapat menangani konflik dengan baik sehingga tidak mengalami tekanan atau stress dalam jangka waktu yang lama.

E. Manfaat Psikologi Manajemen

Mewujudkan tujuan suatu organisasi yang baik sangatlah ditentukan oleh manajemen yang baik juga, yang dapat dilakukan dengan suatu rangkaian perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi yang mendukung. Tanpa adanya manajemen yang baik, maka semua fungsi-fungsi dan tujuan dari sebuah organisasi tidak akan bisa berjalan seperti yang diharapkan. Salah satu peranan psikologi yang dapat diterapkan agar manfaatnya dapat dirasakan oleh banyak pihak di dalam kehidupan sehari-hari adalah melakukan fungsi manajemen dengan baik, sehingga tujuan yang telah ditetapkan mulai dari awal perencanaan akan dicapai dengan baik.

Adapun manfaat psikologi manajemen yang bisa kita rasakan dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sebagai Alat Pengembangan Kepemimpinan

Seorang pimpinan sebuah organisasi yang memahami psikologi manajemen akan sangat bermanfaat dan sangat bagus pengaruhnya untuk memimpin organisasi karena akan mudah dalam memanager atau mengatur semua bawahannya sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

2. Sebagai Alat Untuk Meningkatkan Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu indikator yang sangat penting dalam menjalani sebuah organisasi. Memahami dan menerapkan psikologi manajemen dalam menjalankan sebuah organisasi akan terlihat dalam komunikasi yang dilakukan antara semua anggota organisasi mulai dari pimpinan sampai bawahan. Pimpinan yang memahami psikologi manajemen akan mengarahkan semua anggota yang dipimpinnya dalam menerapkan aturan dan etika dalam berhubungan antar sesama, itulah ciri pimpinan yang memahami psikologi manajemen.

3. Sebagai Alat Untuk Meningkatkan Moral

Moral merupakan tingkah laku hidup manusia, yang berdasarkan pada kesadaran, bahwa ia terikat oleh keharusan untuk mencapai kebaikan, sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku dalam lingkungannya. Gambaran orang yang mempunyai moral baik biasanya ditandai dengan komunikasi yang baik. Jika manajemen yang baik diterapkan di suatu organisasi maka akan mampu menggambarkan atau memberikan gambaran moral organisasi tersebut adalah baik

4. Sebagai Alat Untuk Meningkatkan Motivasi

Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar secara sadar dan sengaja timbul keinginan dan kemampuannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil dan mencapai tujuan yang diinginkan. Pemimpin yang menjalankan manajemen dengan baik akan tercermin dalam organisasinya salah satunya adalah komunikasi yang baik antar sesama anggotanya. Jika komunikasi antar sesama anggotanya baik maka akan dapat meningkatkan motivasi kerja yang bagus, jika motivasi kerja dapat dilihat bagus maka ini menggambarkan bahwa motivasi kerja anggota organisasi tersebut adalah baik. Seorang karyawan atau anggota organisasi yang kehilangan motivasi maka dapat dibangkitkan dengan berbagai cara yang dilakukan oleh pimpinan, diantaranya adalah dengan pendekatan personal

terhadap individu tersebut. Hal ini tentunya akan dapat dilakukan oleh pimpinan yang memahami ilmu psikologi manajemen.

5. Sebagai Alat dalam Melakukan Pelatihan

Penerapan psikologi manajemen yang baik dalam suatu organisasi akan menjadi manfaat bagi semua anggotanya, bahkan untuk karyawan baru yang belum terbiasa dengan suasana baru, akan membawa keberkahan dan kedamaian. Untuk mendapatkan keberkahan dan kedamaian harus didukung juga oleh usaha dari yang bersangkutan ditambah dengan suasana lingkungan yang mendukung. Usaha yang dijalankan untuk mendapatkan keberkahan dan kedamaian dapat menjadi sebagai alat untuk melatih organisasi mulai dari pimpinan sampai kepada bawahan. Diantara suasana yang mendukung antara lain adalah komunikasi antara sesama, komunikasi antara bawahan dengan atasan, bahkan komunikasi antar satu organisasi dengan organisasi yang lain.

6. Sebagai Alat Pengawasan Kinerja

Ilmu Psikologi merupakan suatu alat untuk mendeteksi perilaku individu yang muncul disebabkan berbagai hal, termasuk memodifikasi terjadinya perilaku baru. Dengan dipadukan antara ilmu psikologi dengan ilmu manajemen maka akan menghasilkan sesuatu hal yang sangat baik digunakan dalam berbagai kepentingan yang positif termasuk dalam mengelola sebuah organisasi. Psikologi manajemen merupakan salah satu ilmu yang dapat digunakan atau dimanfaatkan untuk mengawasi kinerja anggota suatu organisasi.

7. Sebagai Alat Untuk Melakukan Evaluasi

Menjalankan organisasi yang baik harus diawali dengan menyusun perencanaan yang baik. Untuk mendapatkan hasil yang baik juga didukung oleh kriteria dan tujuan yang diharapkan, sehingga untuk mendapatkan kinerja yang sesuai dengan perencanaan harus menetapkan

standar yang sesuai. Psikologi manajemen merupakan suatu hal yang sangat penting dimiliki oleh pengambil kebijakan suatu organisasi untuk menunjang kinerja maupun kreativitas anggota dalam menjalankan suatu organisasi.

8. Sebagai Alat Untuk Konseling

Dalam setiap organisasi sudah sangat dimaklumi bahwa adanya suatu tantangan yang dihadapi dalam mencapai keberhasilan. Adanya psikologi manajemen merupakan salah satu media untuk mencapai keberhasilan dan meminimalisir tantangan yang dihadapi oleh pengambil kebijakan dan anggotanya. Penerapan psikologi manajemen dalam proses konseling untuk mencapai tujuan suatu organisasi akan memudahkan dalam pencapaian tujuan yang diharapkan.

9. Sebagai Alat Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam melakukan pengembangan suatu organisasi diperlukan manajemen yang baik dimulai dari perencanaan hingga evaluasi. Seorang pengambil kebijakan akan lebih bijaksana dalam melakukan pengembangan organisasi seperti perekrutan SDM baru. Karyawan yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi adalah karyawan yang mempunyai kemampuan yang baik untuk bekerjasama dengan organisasi dan bisa dikembangkan. Untuk mengembangkan SDM yang dibutuhkan dapat dilakukan dengan menggunakan psikologi manajemen. Dapat dilakukan dengan membuat suatu perencanaan yang baik dan penetapan tujuan yang sesuai.

10. Sebagai Alat Untuk Melakukan Mediasi

Psikologi manajemen dapat digunakan untuk melakukan mediasi, karena dapat memahami karakter setiap orang, bisa menentukan pola komunikasi, dan juga bisa melakukan prediksi yang akan terjadi. Jika dalam suatu organisasi terjadi perdebatan atau perselisihan, maka psikologi manajemen dapat digunakan untuk melakukan

mediasi. Karena dengan psikologi manajemen proses mediasi tersebut bisa lebih efektif.

11. Sebagai Alat Untuk Penentuan Kualitas Kinerja Seseorang

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam sebuah organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Penentuan kualitas kinerja individu didalam suatu organisasi merupakan suatu hal yang sangat dibutuhkan. Pengambil kebijakan suatu organisasi yang baik akan membutuhkan psikologi manajemen agar memudahkan dalam menentukan kinerja seseorang karyawan atau bawahannya. Jika bawahannya memiliki potensi yang bagus maka akan mudah untuk dilakukan penyesuaian dengan tugas dan fungsi yang sesuai dengan yang diharapkan, bahkan untuk melakukan penentuan kualitas kinerja, tidak akan terlepas dari psikologi manajemen. Karena pada dasarnya apabila konsep manajemen dalam sebuah perusahaan sudah baik maka akan memberikan korelasi pada kinerja di dalam organisasi tersebut juga.

12. Sebagai Alat Untuk Meningkatkan Produktivitas

Psikologi manajemen merupakan salah satu alat atau media yang dapat digunakan oleh manajer untuk meningkatkan produktivitas. Produktivitas dalam sebuah organisasi adalah suatu hal yang sangat diharapkan dalam menjalankan organisasi tersebut. Produktivitas merupakan suatu hal yang sangat penting untuk menilai keberhasilan atau prestasi sebuah instansi atau organisasi. Oleh sebab itu maka untuk dapat meningkatkan produktivitas yang sesuai dengan standar sebuah instansi atau organisasi maka salah satu langkah yang tidak boleh dilupakan dan harus ditingkatkan adalah faktor yang saling mempengaruhi diantaranya adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lain-lain. Jika komunikasi antar anggota organisasi dapat berjalan dengan baik, maka akan muncullah keikhlasan dalam bekerja, jika keikhlasan dalam bekerja sudah terjadi maka akan muncul peningkatan kinerja serta peningkatan produktivitas

sesuai perencanaan yang sudah direncanakan sebelumnya (Safina, 2018).

13. Sebagai Alat Mereview Organisasi

Secara umum komunikasi yang baik akan sangat bermanfaat dalam proses review dalam organisasi. Komunikasi yang baik dalam sebuah organisasi merupakan cerminan bagusnya manajemen dalam sebuah organisasi, hal ini juga tidak terlepas dari pemahaman psikologi manajemen yang dipahami oleh pengambil kebijakan dalam organisasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Gistituati, N. (2021). Psikologi Manajemen Dan Kepemimpinan Meningkatkan Efektivitas Organisasi. Depok: Rajawali Pers.
- Hartono, D. (2016). Psikologi: Modul Bahan Ajar Cetak Keperawatan. Jakarta: Kementerian Kesehatan RI.
- Putra, S., & Lubis, W. (2023). Implementasi Psikologi Manajemen Dalam Membangun Lingkungan Kerja Yang Kondusif di Institut Syeh Abdul Halim Hasan Binjai. *Jurnal Bimbingan konseling Islam*, 169 - 181.
- Safina, W. D. (2018). Pengaruh Dimensi Psikologi Terhadap Produktivitas kerja Karyawan Pada PT Abidin Palmita Bros Medan. *Jurnal Economic*, 80 - 87.
- San, P., & Lubis, W. (2023). Implementasi Psikologi Manajemen Dalam Membangun Lingkungan Kerja Yang Kondusif di Institut Syech Abdul Halim Hasan Binjai. *Jurnal Bimbingan Konseling Islam*, 169 - 181.
- Sitorus M. W., A. R. (2022). Implementasi Psikologi Pendidikan Bagi Guru Di SD Swasta Karya Bakti Air Hitam. *Lokakarya – Journal Research and Education Studies Vol. 1 No. 1*, 34 - 39.
- Sukatin, Andri, A., Zulqarnain, Nasution, F., Nur'aini, & Zilawati. (2021). Psikologi manajemen. Yogyakarta: Deepublish.
- Ulfiah. (2020). Psikologi Konseling Teori dan Implementasi. Jakarta: Kencana.
- Yoga, A., Marsidin, S., & Sulastri, S. (2022). Peran Psikologi Manajemen dalam Membangun Lingkungan Kerja yang Kondusif di Sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 11299-11305.

TENTANG PENULIS



Desni Yuniarni, S.Psi., M.Psi., Psikolog, lahir di Pontianak, pada 28 Desember 1979. Ia tercatat sebagai lulusan di Magister Profesi Psikologi Universitas Padjadjaran, Bandung. Wanita yang kerap disapa Desni ini Bunda dari Azkia Ceyda dan Azfar Ulwana. Desni Yuniarni berprofesi sebagai dosen tetap di Universitas Negeri Tanjungpura (Pontianak, Kalimantan Barat) di Prodi PG-PAUD, Jurusan Ilmu Pendidikan sejak 2008 sampai sekarang. Dosen yang berprofesi sebagai psikolog ini juga pemilik Biro Konsultasi Psikologi 215 INDIGROW dan anggota HIMPSI. Saat ini, Ia sedang menempuh pendidikan Doktorat Psikologi di Universitas Airlangga, Surabaya sejak Agustus 2022 sampai sekarang.



Ida Sriwaty, S.Psi., M.Psi., Psikolog, lahir di Kendari, pada 26 Juni 1980. Ia tercatat sebagai lulusan Magister Psikologi Profesi Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta. Wanita yang kerap disapa Ida adalah anak dari pasangan Alm. Sunarjo (Ayah) dan Siti Hasnawaty (Ibu). Ida adalah salah satu Dosen Jurusan Psikologi, FKIP UHO. Concern pada kasus kekerasan/Pelecehan seksual. Ida juga pernah menjadi Psikolog pendamping pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Anak Kota Kendari selama 8 tahun serta menjadi psikolog pada biro psikologi Fatrisya Arunika



Dwi Yanthi, S.Kep, Ns., M.Sc, lahir di Bandung, pada 19 September 1966. Dosen pada Jurusan Keperawatan Poltekkes Kemenkes Kendari yang lebih akrab dipanggil Ibu Wiwik, sekarang berdomisili di Kendari, adalah perawat yang pernah bertugas di RSUD Propinsi Kendari dan sekarang menjadi pengajar. Menyelesaikan Pendidikan terakhir Magister Kesehatan di

Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, Fakultas Kedokteran, Konsentrasi Kedokteran Klinik, Peminatan Maternal Perinatal (tahun 2012). Aktif menjadi pengurus PPNI (Persatuan Perawat Nasional Indonesia) pada DPW PPNI Provinsi Sulawesi Tenggara, serta aktif melakukan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi dan menulis buku referensi bahan ajar yang berhubungan dengan mata kuliah yang diampu.



Yuliastri Ambar Pambudhi, S.Psi., M.Psi., Psikolog. lahir di Surabaya, pada 09 Juli 1984. Ia tercatat sebagai lulusan Sarjana Psikologi di UMM dan Magister Profesi Psikologi bidang Klinis di UNTAG Surabaya. Wanita yang kerap disapa Yuyul, Yuli atau Ambar ini adalah seorang istri dan ibu dari 3 orang anak. Yuliastri Ambar Pambudhi bukanlah orang baru di bidang psikologi. Aktivitasnya selain sebagai pengajar pada Prodi S1 Psikologi Universitas Halu Oleo (UHO) Kendari, ia juga berprofesi sebagai seorang Psikolog yang sering kali menangani rekrutmen serta seleksi karyawan di perusahaan. Ia pun berpengalaman menjadi pemimpin dan pengelola organisasi.



Pratista Arya Satwika, S.Psi., M.Psi., Psikolog lahir di Surakarta, pada 31 Oktober 1986, tercatat sebagai lulusan Sarjana Program Studi Psikologi Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta pada tahun 2008 dan kemudian melanjutkan pendidikannya di S2 Magister Profesi di Universitas Gadjah Mada. Gelar Magister Profesi diperolehnya pada tahun 2012. Saat ini ia merupakan dosen tetap di Program Studi Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Sebelas Maret Surakarta sejak tahun 2013 dan melakukan pengajaran serta penelitian pada bidang Psikologi Industri dan Organisasi.



Sri Adi Nurhayati, S.Psi., S. Pd., M.M., lahir di Surakarta, 13 Februari. Lulusan Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS). Kerap disapa 'Adi' yang sering mengecoh lawan bicara karena sering dipanggil 'Pak'. Sulung dari dua bersaudara, dan merupakan orang tua tunggal dari satu anak. Menjadi dosen tetap sejak 2011, mendapat tugas tambahan anggota tim PPG

sejak 2020.



Dr. Muh. Yusuf, M.Hum, lahir di Lise Kabupaten Sidrap Provinsi Sulawesi Selatan pada 31 Desember 1966. Ia tercatat sebagai lulusan Civic/ Pendidikan Kewarganegaraan IKIP Makassar, S2 dan S3 Ilmu Hukum konsentrasi Hukum Tata Negara dan Hukum Administrasi Negara Universitas Hasanuddin, Makassar. Pria yang merupakan bapak dari 3

orang putri, khumaira, khadija dan khalisa ini merupakan seorang dosen Tetap di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan UHO dan saat ini juga merupakan tenaga pengajar di S2 PIPS UHO.



Ricko Dwi Haryanto, S.Kep., Ners., M.Kep. lahir di Sukabumi Jawa Barat 22 Mei 1985. Lulus Strata 1 tahun 2007 di STIKes Jenderal Achmad Yani Cimahi, (sekarang Fitkes Universitas Jenderal Achmad Yani UNJANI). Langsung mengikuti studi lanjutan Ners di tahun 2008, masih di tempat yang sama STIKes Jenderal Achmad Yani Cimahi. Tahun 2017

penulis melaksanakan lanjutan pendidikan Strata II Magister Keperawatan Peminatan Manajemen Keperawatan lulus tahun 2019. Penulis pernah bekerja di AKPER Pemkab Cianjur Jawa Barat dari Tahun 2010 - 2020, sekang penulis bekerja di STIKes Permata Nusantara Cianjur dari tahun 2021 - sekarang.



Nasiatul Aisyah Salim, S.K.M., MPH, lahir di Tegal, 18 Februari 1988. Anak ke empat dari Salim Mas'oe'd dan Sitti Hartinah. Menyelesaikan pendidikan Sarjana di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro Semarang dan Magister di Manajemen Rumah Sakit Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Memiliki pengalaman sebagai peneliti di Pusat Kebijakan Manajemen Kesehatan FK UGM tahun 2012-2014 dan dosen di STIKES Wira Husada Yogyakarta tahun 2015-2021. Sejak tahun 2022 hingga sekarang menjadi dosen tetap di Program Studi S1 Administrasi Rumah Sakit Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Singaperbangsa Karawang.



Akhmad Rifandi, S.Psi., M.Psi , lahir di Banjarmasin, pada 05 Maret 1992. Menempuh pendidikan S1 di Universitas Lambung Mangkurat dan S2 di Universitas Mercu Buana Yogyakarta. Saat ini berkarir sebagai dosen di Universitas Muhammadiyah Bandung. Penulis aktif mengajar pada mata kuliah bidang Psikologi Pendidikan pada Program Studi Psikologi Universitas Muhammadiyah Bandung.



Sulaiman, S.Ag., SST., MA lahir di Aceh Selatan, pada 10 Agustus 1970 Anak ketiga dari lima bersaudara dari ayah bernama Harun Sabi dan Ibu Aisyah Y. Pendidikan terakhir tercatat sebagai lulusan Magister Sains psikologi Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada tahun 2009. Sekarang bertugas di Poltekkes Kemenkes Aceh Prodi Keperawatan Aceh Utara.



Sri Anggraeni, S.K.M., M.Kes. lahir di Bangka, pada 19 Juli 1967. Setelah Lulus dari Akademi Penilik Kesehatan Teknologi Sanitasi (APK-TS) Surabaya Depkes RI Tahun 1989, kemudian diangkat sebagai PNS Pada Tahun 1992, dan pertama bekerja di Puskesmas Wisma Indah Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro (1992-1996), dan pada tahun 1996-2000 Bekerja di Sekolah Perawat Kesehatan Pemkab Bojonegoro, Pada Tahun 2000 sd 2005 bekerja Di Dinas Kesehatan Kabupaten Bojonegoro di Sub Din Kesehatan Keluarga, Pada Tahun 2005 sd 2018 bekerja Di Akademi Kebidanan Pemkab Bojonegoro yang merupakan UPTD Dinkes Kab.Bojonegoro, pada Tahun 2019 sd 2023 sebagai dosen di Prodi Kebidanan Bojonegoro Poltekkes Kemenkes Surabaya yang mengajar Epidemiologi, Kesehatan Masyarakat, Mutu pelayanan Kesehatan, Perilaku Kesehatan, Biostatistik, Metodologi Penelitian, ilmu Sosial Dasar, Kewirausahaan, Pendidikan Budaya Anti Korupsi dan Pada Tahun 2023 sd Sekarang di Prodi Sanitasi Lingkungan Program Sarjana Terapan Jurusan Kesehatan Lingkungan Poltekkes Kemenkes Surabaya mengajar Mata Kuliah Epidemiologi, Per UU, Komunikasi Kesehatan dan Pemberdayaan Kesehatan, Pendidikan Budaya Anti Korupsi pada, Kewirausahaan, Manajemen Pengendalian Mutu Untuk riwayat pendidikan setelah Lulus APK-TS 1989, Tahun 2000 lulus S1 pada Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga, Pada Tahun 2012 Lulus S2 di Prodi Administrasi Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga dan sebagai wisudawan terbaik Universitas Airlangga. Wanita yang kerap disapa Anggrek ini adalah anak dari pasangan M. Achwan (ayah) dan Sri Rahayu (ibu). Kegiatan Pengajaran, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat dilakukan bersama Dosen dan mahasiswa Jurusan Kesehatan Lingkungan Surabaya sampai saat ini.



La Ode Surazal Qalbi, S.Pd., M.A., merupakan pria kelahiran Kendari 30 Januari 1992. Penulis merupakan anak kedua dari 3 bersaudara. Sejak kecil Penulis tumbuh besar di kota Kendari dan aktif dalam berbagai kegiatan komunitas lokal. Selain itu penulis juga aktif dalam dunia kerelawanan sejak memasuki bangku kuliah di tahun 2010

sampai 2014. Berbagai kegiatan telah diikuti dalam upaya menekuni aktivitas kerelawanan dan komunitas. Oleh sebab itu sampai saat ini penulis masih aktif pada beberapa komunitas lokal yang berbasis pendidikan yang fokus pada anak di pinggiran dan pesisir yang disekitar tempat tinggal penulis. Pendidikan terakhir penulis adalah Magister Psikologi Sains di Universitas Gadjah Mada setelah sebelumnya menyelesaikan gelar sarjana dalam ilmu pendidikan di Universitas Halu Oleo. Saat ini penulis merupakan dosen aktif pada jurusan psikologi di Universitas Halu Oleo Kendari sejak 2022.



Donal Ortega, S.K.M., M.Kes lahir di Kamp. Ampalu Kab. PESSEL, pada 27 September 1991. Ia tercatat sebagai lulusan Universitas Andalas Padang S1 dan S2 nya, Pria yang kerap disapa Donal ini adalah anak dari pasangan Bapak Khotib. Kamaris dan Ibu Nurmanis. Donal Ortega merupakan seorang dosen di Universitas Adzkie Padang Pada

Prodi Gizi. Ia juga aktif di beberapa Organisasi seperti Ikatan Alumni UNAND, IKA FKM dan IAKMI. Dan saat ini sedang mengemban amanah sebagai ketua Prodi Gizi di Universitas Adzkie Padang.



Ners, Syahabuddin, S.Kep., M.A. lahir pada tanggal 1 April 1971 di Aceh Utara Provinsi Aceh. Pendidikan D.III Keperawatan di Akper Pemkab Aceh Utara. Sarjana Keperawatan dan Ners lulus di Universitas Syiah Kuala Banda Aceh, dan Magister of Art Ilmu Psikologi di Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada pada tahun 2010. Thn 1998-2000 Menjadi ASN Sebagai perawat di Puskesmas Kuta Cane Aceh Tenggara Provinsi Aceh, Thn 2000 s/d 2019 Dosen di Akper Pemkab Aceh Utara Thn 2010 s/d sekarang Dosen STIKes Muhammadiyah Lhokseumawe. Thn 2019 s/d sekarang Dosen Prodi D.III Keperawatan Aceh Utara Poltekkes Kemenkes Aceh