

Dr. Mochamad Mochklas, S.Si., MM.

BUKU AJAR

# PERILAKU ORGANISASI



ISBN : 978-623-91013-1-2



BUKU AJAR

---

# PERILAKU ORGANISASI

-000-

**BUKU AJAR  
PERILAKU ORGANISASI**

**Penulis:**

**Dr. Mochamad Mochklas, S.Si., MM.**



**PENERBIT:  
CV. AA. RIZKY  
2019**

**BUKU AJAR  
PERILAKU ORGANISASI**

© Penerbit CV. AA RIZKY

**Penulis:**  
**Dr. Mochamad Mochklas, S.Si., MM.**

**Editor:**  
Khaeruman

**Penyunting:**  
H. Tabroni  
Khaerul Ikhwan

**Desain Sampul dan Tata Letak:**  
Tim Kreasi CV. AA. Rizky

Cetakan Pertama, Juni 2019

**Penerbit:**  
**CV. AA. RIZKY**  
Jl. Raya Ciruas Petir, Puri Citra Blok B2 No. 34  
Kecamatan Walantaka, Kota Serang - Banten, 42183  
Hp. 0819-06050622, Website : [www.aarizky.com](http://www.aarizky.com)  
*E-mail: aa.rizkypress@gmail.com*

**Anggota IKAPI**  
No. 035/BANTEN/2019

**ISBN : 978-623-91013-1-2**

Copyright © 2019 CV. AA. Rizky

**Hak cipta dilindungi undang-undang**  
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan  
cara apapun tanpa ijin tertulis dari penulis dan penerbit.

**Isi diluar tanggungjawab Penerbit.**

**Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta**  
**Pasal 72**

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

# KATA PENGANTAR

Perilaku organisasi terbentuk dari perilaku-perilaku individu yang ada dalam organisasi tersebut. Mempelajari perilaku organisasi diharapkan mampu mengembangkan dan meningkatkan motivasi serta kualitas dari individu, kelompok dan organisasi agar terjadi perubahan yang signifikan dalam berorganisasi. Buku Ajar Perilaku Organisasi ini disusun dengan tujuan agar dapat membantu mahasiswa dalam mempelajari perilaku organisasi dengan mudah dipelajari dan dipahami.

Dengan pengembangan dan perluasan organisasi atau perusahaan secara internasional saat ini perlu untuk menangani keragaman budaya, perilaku karyawan dari kebangsaan yang berbeda, buku ini juga memberikan contoh budaya dan gaya kepemimpinan lintas budaya, diharapkan mahasiswa memahami budaya lintas negara dan kepemimpinan global saat ini.

Banyak aspek yang dari ilmu perilaku organisasi seperti budaya organisasi, kerja tim, motivasi, kepemimpinan, konflik, kekuasaan dan politik dalam organisasi, loyalitas dan komunikasi, dan lain sebagainya rangka pencapaian tujuan organisasi. Penulis menyadari dengan perkembangan pengetahuan dan teknologi informasi banyak hal yang harus disesuaikan. Kritik dan saran membangun dari pembaca diharapkan untuk perbaikan dan kesempurnaan Buku Ajar Perilaku Organisasi ini.

Penulis juga sampaikan banyak terimakasih kepada teman-teman sejawat di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surabaya serta Istri dan Anak yang selalu memberi dukungan kepada penulis. Dan juga semua pihak atas terbitnya Buku Ajar Perilaku Organisasi ini.

Surabaya, Juni 2019

**Penulis**

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
BAB I KONSEP PERILAKU ORGANISASI.....	1
A. Pendahuluan .....	2
B. Dimensi Teori Organisasi.....	2
C. Definisi Perilaku Organisasi .....	3
D. Konsep Perilaku Organisasi.....	4
E. Perbedaan Ilmu Perilaku Organisasi Dengan Ilmu Perilaku Lainnya .....	5
F. Pertanyaan .....	6
BAB II DASAR -DASAR PERILAKU INDIVIDU .....	9
A. Pendahuluan .....	10
B. Karakteristik Biografi .....	10
C. Karakteristik Individu Dalam Organisasi....	12
D. Pertanyaan .....	15
BAB III PERILAKU KELOMPOK .....	17
A. Pengertian Perilaku Kelompok.....	18
B. Jenis-jenis kelompok .....	18
C. Ciri-ciri suatu kelompok .....	21
D. Perkembangan Kelompok.....	22
E. Pertanyaan .....	24
BAB IV ORGANISASI .....	25
A. Pengertian organisasi.....	26
B. Tujuan Organisasi .....	26
C. Struktur Organisasi.....	27
D. Fungsi Struktur Organisasi.....	28



	E. Pertanyaan .....	30
BAB V	PERUSAHAAN GLOBAL .....	31
	A. Pengertian Perusahaan Internasional .....	32
	B. Mengelola Perusahaan Global.....	33
	C. Mengembangkan Misi Perusahaan .....	34
	D. Strategi keunggulan Kompetitif .....	35
	E. Pertanyaan: .....	36
BAB VI	BUDAYA ORGANISASI .....	37
	A. Pengertian Budaya Organisasi .....	38
	B. Fungsi Budaya Organisasi.....	39
	C. Karakteristik Budaya Organisasi.....	41
	D. Pertanyaan .....	43
BAB VII	BUDAYA ORGANISASI LINTAS NEGARA.....	45
	A. Pengertian Budaya Organisasi Lintas Negara .....	46
	B. Fase Dari Penyesuaian Ekspatriat .....	47
	C. Budaya Organisasi Bisnis Korea Selatan..	49
	D. Budaya Korea Selatan Dalam Mempengaruhi Bisnis.....	54
	E. Pertanyaan: .....	56
BAB VIII	TIM KERJA.....	57
	A. Pengertian Tim Kerja .....	58
	B. Jenis Tim .....	58
	C. Tim Berkinerja Tinggi .....	59
	D. Karakteristik Tim Yang Sukses .....	61
	E. <i>Mature Team</i> .....	62
	F. Pertanyaan .....	64
BAB IX	KEPEMIMPINAN.....	65
	A. Definisi Kepemimpinan .....	66
	B. Teori Kepemimpinan .....	72
	C. Perbedaan Manajer dan Pemimpin. ....	72

	D. Kepemimpinan Lintas Budaya .....	73
	E. Kendala Dalam Kepemimpinan Lintas Budaya.....	77
	F. Gaya Kepemimpinan Ekspatriat Korea Selatan.....	78
	G. Pertanyaan .....	82
<b>BAB X</b>	<b>MOTIVASI KERJA.....</b>	<b>83</b>
	A. Pengertian Motivasi Kerja .....	84
	B. Motivasi Kerja .....	85
	C. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja.....	92
	D. Pertanyaan: .....	93
<b>BAB XI</b>	<b>KONFLIK KERJA.....</b>	<b>95</b>
	A. Pengertian Konflik Kerja.....	96
	B. Jenis - Jenis Konflik Kerja .....	97
	C. Faktor - Faktor Konflik Kerja .....	99
	D. Bentuk-Bentuk Konflik Dalam Organisasi..	101
	E. Cara dan Strategi dalam mengatasi Konflik Kerja .....	101
	F. Pertanyaan .....	104
<b>BAB XII</b>	<b>KEKUASAAN DAN POLITIK.....</b>	<b>107</b>
	A. Kekuasaan.....	108
	B. Sumber dan Jenis Kekuasaan .....	108
	C. Politik .....	114
	D. Pertanyaan .....	120
<b>BAB XIII</b>	<b>LOYALITAS KARYAWAN .....</b>	<b>121</b>
	A. Pengertian Loyalitas Karyawan.....	122
	B. Aspek-aspek Loyalitas .....	122
	C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas.....	124
	D. Pertanyaan .....	125

BAB XIV KOMUNIKASI.....	127
A. Pengertian Komunikasi .....	128
B. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi .....	129
C. Cara Penyaluran Ide Melalui Komunikasi..	131
D. Hambatan-Hambatan Komunikasi Dalam Organisasi .....	132
E. Klasifikasi Komunikasi Dalam Organisasi..	133
F. Gaya Komunikasi .....	134
G. Pertanyaan .....	138
DAFTAR PUSTAKA .....	139
GLOSARIUM .....	141
RIWAYAT PENULIS.....	146

# DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Budaya Organisasi Korea Selatan, Jepang dan Indonesia .....	55
---	----



# BAB I

## Konsep Perilaku Organisasi

1. **Deskripsi Singkat** : Organisasi sangat dipengaruhi oleh setiap perilaku individu yang ada didalamnya. Individu-individu tersebut mempunyai perilaku dan karakteristik yang berbeda-beda. Pada Bab I ini dibahas konsep perilaku organisasi yang meliputi dimensi teori organisasi, definisi perilaku organisasi, konsep perilaku organisasi, dan perbedaan ilmu perilaku organisasi dengan ilmu perilaku lainnya.
2. **Relevansi** : Manusia merupakan pendukung utama sebagai penggerak berjalannya organisasi. Dengan dasar pemahaman perilaku organisasi akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami definisi perilaku organisasi, teori perilaku organisasi, konsep dasar perilaku organisasi, ruang lingkup kajian ilmu perilaku organisasi serta perubahan paradigma organisasi.
3. **Kemampuan Akhir yang Diharapkan** : Mahasiswa mampu mengetahui konsep perilaku organisasi, dimensi teori organisasi, dimensi teori organisasi, konsep perilaku organisasi, definisi perilaku organisasi.

**A. Pendahuluan**

Manusia adalah makhluk sosial, maka manusia tidak akan lepas dari organisasi, oleh karena itu dalam kehidupannya manusia selalu tergabung dalam suatu organisasi. Organisasi merupakan sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Manusia merupakan pendukung utama sebagai penggerak berjalannya organisasi. Organisasi sangat dipengaruhi oleh setiap perilaku individu yang ada didalamnya. Individu-individu tersebut mempunyai perilaku dan karakteristik yang berbeda-beda. Oleh karena itu perlu dipahami dengan adanya ilmu perilaku organisasi.

**B. Dimensi Teori Organisasi**

Studi organisasi adalah telaah tentang pribadi dan dinamika kelompok dan konteks organisasi, serta sifat organisasi itu sendiri. Setiap kali orang berinteraksi dalam organisasi, banyak faktor yang ikut bermain. Studi organisasi berusaha untuk memahami dan menyusun model-model dari faktor-faktor ini.

Perilaku organisasi dapat memainkan peranan penting dalam perkembangan organisasi dan keberhasilan kerja. Menurut Warren Bennis (dalam Thoha, 1983:3) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi teori organisasi, yaitu:

**1. Dimensi teknis**

Yang dimaksud dengan dimensi teknis dalam organisasi adalah kemampuan seseorang dalam menggerakkan dan mengelola organisasi. Sumber daya yang diperlukan dalam dimensi ini adalah

keahlian birokrasi atau manajerial yang secara tehnik diperlukan dalam mengelolah organisasi. Keahlian tersebut seperti memahami pemasaran, pengoperasian mesin, distribusi barang, dan lain-lain.

## **2. Dimensi Konsep**

Dimensi konsep dalam organisasi adalah rancangan atau konsep khusus yang dijadikan pijakan dalam organisasi. Setiap kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi harus mengacu dengan rancangan atau konsep yang telah dibuat sebelumnya oleh sebagian atau keseluruhan anggota yang memiliki kewenangan.

## **3. Dimensi manusia**

Dalam organisasi dimensi manusia merupakan dimensi paling utama, suatu organisasi tidak pernah ada tanpa adanya dimensi manusia. Manusia lah yang membentuk dan menggerakkan sebuah organisasi, karena itulah manusia merupakan dimensi yang paling kompleks dalam organisasi.

## **C. Definisi Perilaku Organisasi**

Studi perilaku organisasi akarnya kepada Max Weber dan para pakar yang sebelumnya, studi organisasi biasanya dianggap baru dimulai sebagai disiplin akademik bersamaan dengan munculnya manajemen ilmiah pada tahun 1890-an, dengan Taylorisme yang mewakili puncak dari gerakan ini. Para tokoh manajemen ilmiah berpendapat bahwa rasionalisasi terhadap organisasi dengan rangkaian instruksi dan studi tentang gerak-waktu akan menyebabkan peningkatan produktivitas.

Saat ini fokus studi organisasi telah bergeser ke analisa bagaimana faktor manusia dan psikologi



berpengaruh terhadap organisasi. Pergeseran ini dampak dari penemuan Hawthorne, yaitu studi tentang pengaruh penerangan terhadap produktivitas kerja. Studi organisasi yang berhubungan antar manusia fokus pada tim, motivasi dan bagaimana aktualisasi tujuan individu dalam organisasi.

Robbins (2003:13) menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan bidang studi yang mempelajari bagaimana dampak individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi yang bertujuan hasil temuan studi ini dapat untuk perbaikan produktivitas, efektivitas sebuah organisasi. Sama halnya dengan ilmu sosial, studi perilaku organisasi bertujuan untuk dapat mengontrol, memprediksi dan menjelaskan kaitan sumber daya manusia dengan organisasi, karena itu studi perilaku organisasi dengan psikologi industri dan sumber daya manusia berdekatan.

#### **D. Konsep Perilaku Organisasi**

Yang mendasari studi perilaku organisasi adalah ilmu perilaku yang dikembangkan dalam organisasi dengan pusat perhatian studinya adalah perilaku atau tingkah laku manusia di organisasi. Karena itulah studi perilaku organisasi sangat berkaitan dengan dua komponen, yaitu perilaku individu dan organisasi.

Dalam individu terdapat sifat-sifat yang melekat pada dirinya. Dimana antara individu yang satu dengan yang lainnya mempunyai perbedaan. Sehingga perlu adanya penyesuaian terhadap sifat-sifat individu tersebut dalam satu organisasi. Adapun sifat-sifat individu akan terlihat melalui perilakunya yang ditunjukkan dalam

organisasi. Oleh karena itu, ilmu yang mempelajari individu dan organisasi disebut dengan perilaku organisasi. Dalam ilmu tersebut diterangkan mengenai pola tingkah laku manusia sebagai individu yang tergabung dalam organisasi.

### **E. Perbedaan Ilmu Perilaku Organisasi Dengan Ilmu Perilaku Lainnya**

Perilaku organisasi adalah ilmu terapan, sehingga ilmu perilaku organisasi tidak terlepas dari pengaruh ilmu perilaku sehingga berkontribusi dengan beberapa ilmu perilaku lain, diantaranya:

#### **a. Psikologi industri**

Studi perilaku organisasi dengan psikologi industri mempunyai kesamaan, sama-sama mempelajari perilaku manusia dalam organisasi. Tetapi studi perilaku organisasi dalam mempelajari manusia tidak diawali dengan psikologi manusia, sedangkan psikologi industri mempelajari perilaku manusia diawali dengan psikologi.

#### **b. Teori organisasi**

Studi teori organisasi merupakan studi tentang susunan, proses dan hasil organisasi, sedangkan studi perilaku organisasi studi mengenai tingkah laku individu dalam kelompok di organisasi yang diterapkan pada ilmu pengetahuan tertentu.

#### **c. *Personal dan human resources***

Studi perilaku organisasi dengan *personal* dan *human resources* sama mempelajari pengembangan dan kemajuan motivasi individu, kelompok serta organisasi agar terjadi perubahan yang baik secara signifikan di

dalam organisasi. Tetapi studi perilaku organisasi fokus berdasarkan konsep dan teori, sedangkan *personal* dan *human resources* pada teknik dan teknologi.

Aspek eksternal dalam organisasi seperti ekonomi, politik, sosial, informasi teknologi, operasional dan lain sebagainya merupakan kajian dari manajemen strategik dibahas dalam studi perilaku organisasi. Walaupun aspek-aspek tersebut juga sangat berpengaruh terhadap keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya.

#### **F. Pertanyaan**

1. Mengapa manusia merupakan pendukung utama sebagai penggerak berjalannya organisasi. Jelaskan ?
2. Mengapa perilaku organisasi dapat memainkan peranan penting dalam perkembangan organisasi dan keberhasilan kerja. Jelaskan ?
3. Disiplin-disiplin lain yang terkait dengan studi ini adalah studi tentang sumber daya manusia dan psikologi industri serta perilaku organisasi. Sebutkan bidang studi tersebut, jelaskan ?
4. Mengapa perlu adanya penyesuaian terhadap sifat-sifat individu tersebut dalam satu organisasi. Jelaskan ?
5. Perilaku organisasi adalah ilmu terapan, sehingga ilmu perilaku organisasi tidak terlepas dari pengaruh ilmu perilaku sehingga berkontribusi dengan beberapa ilmu perilaku lain. Jelaskan perilaku organisasi dengan psikologi industri ?

---oo0oo---



# BAB II

## Dasar-dasar Perilaku Organisasi

1. **Deskripsi Singkat** : Setiap individu memiliki keunikan dalam beberapa hal yang menyangkut perilaku, psikologis dan emosional yang berbeda individu dengan yang lainnya. Pada Bab II ini dibahas perilaku individu yang meliputi karakteristik biografi dan karakteristik individu dalam organisasi.
2. **Relevansi** : Perilaku merupakan fungsi interaksi antara individu dengan lingkungannya. Perilaku ditentukan oleh dua karakteristik, yaitu karakteristik biografi dan karakteristik lingkungan. Dengan dasar pemahaman dasar-dasar perilaku individu menjadi landasan memahami karakteristik biografi dan karakteristik individu dalam organisasi.
3. **Kemampuan Akhir yang Diharapkan** : Mahasiswa mampu mengetahui karakteristik biografi dan karakteristik individu dalam organisasi.

**A. Pendahuluan**

Perilaku individu merupakan suatu perilaku seseorang dalam melakukan sesuatu atau cara seseorang bertindak terhadap suatu kegiatan dengan menggunakan ketrampilan atau otak mereka. Adanya ketrampilan 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 merupakan fungsi interaksi antara individu dengan lingkungannya. Perilaku ditentukan oleh dua karakteristik, yaitu karakteristik biografi dan karakteristik lingkungan. Karakteristik biografi yang berpengaruh terhadap perilaku biografi: kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengharapan dan pengalaman masa lalunya. Dan karakteristik lingkungan (organisasi) yang berpengaruh: hirarki, tugas, wewenang, sistem *reward*, sistem kontrol dan lain sebagainya.

**B. Karakteristik Biografi**

Karakteristik-karakteristik pribadi yang obyektif dan dapat dengan mudah diperoleh dari bagian personalia, seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, dan masa kerja.

**1. Usia**

Pada karyawan yang usia tua kemungkinan kecil berhenti dari pekerjaannya, hal ini karena semakin terbatas alternatif pekerjaan. Karyawan yang usia tua

tingkat kehadiran lebih tinggi dari karyawan usia muda. Dengan masa kerja yang panjang akan berdampak pada tingginya tingkat imbalan yang diterima seseorang.

Bertambahnya usia kepuasan meningkat untuk karyawan profesional. Profesionalisme seseorang biasanya akan turun pada usia setengah baya, dan naik lagi pada tahun-tahun yang lebih belakangan.

## **2. Jenis Kelamin**

Perilaku individu karaktersitik pribadi yang berhubungan dengan jenis kelamin, menurut hasil beberapa penelitian, adalah sebagai berikut:

- Kemampuan dalam memecahkan masalah, analisa, motivasi, produktivitas antara pria dan wanita tidak ada perbedaan.
- Wanita lebih mematuhi otoritas, sedangkan pria lebih agresif dan besar harapannya untuk sukses
- Tingkat absensi wanita lebih tinggi dibandingkan pria

## **3. Status Perkawinan**

Karyawan setelah menikah akan berdampak pada semangat kerja, absensi sedikit dari karyawan yang belum menikah. Kondisi ini disebabkan mereka memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi terutama dalam hal keuangan dibandingkan sebelum menikah.

## **4. Masa kerja**

Masa kerja seseorang akan berpengaruh terhadap kepuasan dan loyalitas karyawan. Masa kerja sangat berkaitan dengan tingkat kemangkiran dan pergantian karyawan.



**C. Karakteristik Individu Dalam Organisasi**

Setiap individu memiliki keunikan dalam beberapa hal yang menyangkut perilaku, psikologis dan emosional. Hal tersebut merupakan atribut personal yang membedakan individu dengan yang lainnya. Kategori utama yang membedakan adalah:

**a) Kualitas Fisik dan Intelektual**

Perbedaan fisik antar pribadi lebih mudah diamati, sedangkan perbedaan intelektual relatif lebih susah. Kemampuan fisik merupakan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan karakteristik-karakteristik seperti itu.

Perbedaan kemampuan, dan ketrampilan individual dapat dikategorikan sebagai faktor fisik atau intelektual (atau keduanya) tergantung pada individu dan tugas yang dilakukan. Kemampuan merupakan kapasitas individu untuk berpenampilan baik dalam kegiatan seperti tugas fisik, mental atau interpersonal. Kemampuan umum dapat diterapkan pada semua pekerjaan. Sedangkan kemampuan khusus pada bidang-bidang tertentu saja.

Ketrampilan merupakan keahlian tugas khusus dibandingkan dengan kemampuan. Kedua kemampuan fisik dan intelektual tersebut berinteraksi dengan kemampuan sosial untuk menjelaskan kemampuan individual dalam bekerja.

**b) Kepribadian**

Kepribadian adalah kombinasi cara-cara yang dipergunakan oleh seseorang atau dalam berinteraksi dengan orang lain, yang dipengaruhi oleh sifat turunan

(genetis) dan lingkungan. Kepribadian berpengaruh pada perilaku individu dalam suatu organisasi. Beberapa atribut kepribadian utama yang mempengaruhi perilaku manusia di tempat kerja, sebagai berikut:

- 1) *Locus of Control*, sejauh mana seorang individu percaya perilakunya memiliki pengaruh langsung terhadap nasib mereka sendiri.
  - *locus of control external*
  - *Locus of control internal*
- 2) *Self Efficacy*, adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melakukan suatu tugas.
- 3) *Machiavellianism*, adalah atribut kepribadian yang muncul dalam perilaku yang berhubungan dengan penguasaan dan pengendalian terhadap perilaku orang lain. Ciri-cirinya: cenderung rasional, tidak emosional, bersedia berbohong demi kepentingan pribadi, loyalitas rendah, tidak tulus, dan suka memanipulasi orang lain.
- 4) *Self Esteem*, keyakinan seorang dimana dia percaya akan keberadaannya berguna bagi orang lain dan berhak dapat penghargaan.
- 5) *Risk Taking*, merupakan tingkatan di mana seseorang individu bersedia mengambil kesempatan (walaupun itu beresiko) dan membuat keputusan.
- 6) *Authirianism*, sejauh mana seorang individu percaya akan perbedaan kekuasaan status diperlukan dalam sistem hirarki sosial seperti di organisasi.

- 7) *Dogmatism*, menggambarkan kekakuan akan keyakinan seseorang dan keterbukaan terhadap pandangan orang lain.

**c) Sikap**

Sikap merupakan keadaan pada diri manusia dalam menggerakkan diri untuk bertindak dalam menanggapi situasi di sekitarnya. Dalam tempat kerja sikap individu terbentuk dari interaksi sosial baik dalam maupun luar tempat kerja. Interaksi inilah yang membentuk pola sikap individu terhadap objek psikologis yang dihadapi.

Sikap bukanlah atribut kepribadian yang tidak dapat berubah. Beberapa hal yang mempengaruhi adanya perubahan sikap adalah:

- Adanya informasi baru
- Hasil dari perubahan objek sikap
- Objek sikap menjadi kurang penting atau kurang relevan
- Sebagai cara mengurangi pengalaman kecemasan

Sikap adalah pertimbangan *evaluative* dengan memperhatikan mana yang menguntungkan atau tidak terhadap objek, orang atau peristiwa yang dihadapi. Sikap merupakan cerminan dari seseorang bagaimana orang tersebut merasakan sesuatu yang dialami. Dalam studi perilaku organisasi pemahaman atas sikap sangat penting karena berpengaruh terhadap kinerja. Beberapa komponen sikap, adalah sebagai berikut:

- kognitif atau pengetahuan
- afektif atau emosional
- Konatif atau kecenderungan perilaku

**C. Pertanyaan**

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan perilaku individu?
2. Mengapa ketrampilan individu tidak dapat terpisah dari latar belakang atau pengetahuan. Jelaskan?
3. Mengapa semakin tua semakin kecil kemungkinan berhenti dari pekerjaan. Jelaskan?
4. Menurut Anda karyawan yang telah menikah lebih sedikit absensinya. Jelaskan pendapat Anda tersebut?
5. Kemampuan fisik merupakan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas. Sebutkan kemampuan fisik tersebut dan jelaskan?

---oo0oo---



# BAB III

## Perilaku Kelompok

1. **Deskripsi Singkat** : Kelompok merupakan suatu sistem yang diorganisasikan dari dua orang atau lebih yang keberadaannya menguntungkan bagi individu-individu yang bergabung. Pada Bab III ini dibahas konsep perilaku organisasi yang meliputi pengertian perilaku kelompok, jenis-jenis kelompok, jenis-jenis kelompok, ciri-ciri suatu kelompok dan perkembangan kelompok.
2. **Relevansi** : Orang tertarik bergabung dengan kelompok biasanya tujuan tersebut sesuai dengan jenis kelompok. Memahami perilaku kelompok akan dapat mengatur fungsi kelompoknya agar keberadaannya menguntungkan bagi individu-individu yang bergabung
3. **Kemampuan Akhir Yang Diharapkan** : Mahasiswa mampu memahami pengertian perilaku kelompok, jenis-jenis kelompok, jenis-jenis kelompok dan perkembangan kelompok.

**A. Pengertian Perilaku Kelompok**

Menurut Robbins dan Judge (2008:356) bahwa kelompok adalah kumpulan dua atau lebih individu yang berinteraksi, dan saling bergantung dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu. Sedangkan pendapat Luthans (2006:514) tersebut kelompok apabila diartian secara persepsi adalah sekumpulan kecil orang-orang yang terlibat dalam interaksi satu sama lain dalam suatu pertemuan tatap muka atau semacamnya dimana setiap anggota menerima beberapa kesan/persepsi yang cukup jelas tentang anggota lainnya sehingga bisa segera memberikan reaksi walaupun hanya berupa ingatan saja.

Kelompok apabila diartian secara motivasi adalah sekumpulan individu yang keberadaannya menguntungkan bagi individu-individu yang bergabung. Sedangkan kelompok apabila dilihat secara organisasi merupakan suatu sistem yang diorganisasikan dari 2 orang atau lebih yg saling berhubungan sehingga sistem tersebut melakukan beberapa fungsi, mempunyai seperangkat standar hubungan, peranan dan norma yang mengatur fungsi kelompoknya.

Secara interaksi kelompok merupakan sejumlah orang yang berkomunikasi satu sama lain sering melampaui rentang waktu tertentu tapi jumlahnya tidak terlalu banyak sehingga kedua belah pihak mempunyai kesempatan komunikasi yang sama.

**B. Jenis-jenis kelompok**

Kelompok didasarkan atas jenisnya dapat dibagi dua yaitu, kelompok formal dan kelompok informal.

**a) Kelompok Formal**

Diciptakan oleh keputusan manajerial untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi tersebut. Tuntutan dan proses organisasi mengarah pada pembentukan jenis-jenis kelompok yang berbeda. Khususnya, timbul dua jenis kelompok formal, kelompok pimpinan/komando dan kelompok tugas.

**1) Kelompok Komando**

Kelompok komando ditetapkan oleh bagan organisasi. Kelompok tersebut terdiri atas bawahan yang melapor langsung kepada seorang penyelia tertentu. Hubungan wewenang antara seorang manajer departemen dengan para penyelia, atau antara seorang perawat senior dengan bawahannya adalah contoh dari kelompok komando.

**2) Kelompok Tugas**

Kelompok tugas terdiri dari para karyawan yang bekerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas atau proyek tertentu. Sebagai contoh, aktivitas para pegawai administrasi dari suatu perusahaan asuransi jika klaim suatu kecelakaan diajukan, adalah tugas-tugas yang diwajibkan. Aktivitas ini menciptakan suatu situasi di mana beberapa pegawai administrasi harus berkomunikasi dan berkoordinasi satu sama lain jika klaim tersebut ingin ditangani dengan pantas. Tugas-tugas yang diwajibkan dan interaksi tersebut memudahkan pembentukan suatu kelompok tugas.



**b) Kelompok Informal**

Kelompok informal adalah pengelompokan orang-orang secara alamiah dalam suatu situasi kerja sebagai tanggapan terhadap kebutuhan social. Dengan kata lain kelompok informal tidak muncul sebagai hasil rencana yang disengaja tetapi berkembang secara agak alamiah. Ada dua jenis khusus kelompok informal, yaitu: kelompok kepentingan dan kelompok persahabatan.

**1) Kelompok Kepentingan**

Individu-individu yang mungkin tidak menjadi anggota dari kelompok komando atau kelompok tugas yang sama dapat berafiliasi untuk mencapai beberapa sasaran bersama. Pengelompokan bersama para karyawan tersebut merupakan suatu kesatuan barisan menghadapi pimpinan untuk memperoleh manfaat lebih besar. Contoh dari kelompok kepentingan adalah para pelayan restoran atau hotel yang menghimpun semua tip yang mereka terima.

**2) Kelompok Persahabatan**

Banyak kelompok yang dibentuk karena para anggotanya mempunyai kebersamaan tentang suatu hal, seperti umur, keyakinan politik, atau latar belakang etnis. Kelompok persahabatan ini sering memperluas interaksi dan komunikasi mereka dalam berbagai aktivitas di luar kerja. Perbedaan yang utama antara kedua kelompok itu adalah bahwa kelompok formal (komando dan tugas) dirancang oleh organisasi formal dan merupakan alat untuk mencapai sasaran, sedangkan kelompok

informal (kepentingan dan persahabatan) adalah penting bagi kepentingannya sendiri. Mereka memenuhi kebutuhan dasar manusia untuk berhimpun.

### **C. Ciri-ciri suatu kelompok**

Ciri-ciri suatu kelompok diantaranya adalah :

#### **1. Struktur**

Dalam setiap kelompok biasanya berkembang tiga tipe struktur, yaitu para anggota kelompok dibedakan atas dasar factor-faktor, seperti keahlian, kekuasaan, status, dan sifat agresif. Tiap anggota menduduki posisi tertentu dalam kelompok. Pola hubungan antara posisi ini merupakan struktur kelompok.

#### **2. Hierarki Status**

Perbedaan status memiliki pengaruh yang sangat besar atas pola dan isu komunikasi cenderung lebih positif daripada yang diprakarsai oleh orang-orang yang berstatus tinggi terhadap orang-orang yang berstatus lebih rendah.

#### **3. Peran**

Setiap posisi dalam kelompok mempunyai peran yang saling berhubungan, yang terdiri atas perilaku yang diharapkan dari mereka yang menduduki posisi tersebut.

#### **4. Norma atau Peraturan**

Norma adalah standar yang diterima oleh anggota kelompok yang mempunyai karakteristik tertentu atau suatu peraturan yang tidak tertulis.

**5. Kepemimpinan**

Peran kepemimpinan dalam kelompok merupakan suatu karakteristik penting dalam kelompok. Dalam kelompok formal pemimpin dapat menjalankan kekuasaanya secara resmi sedangkan dalam kelompok non formal, pemimpin dianggap sebagai orang yang berwibawa dan dihormati karena dianggap dapat membawa kelompok mencapai tujuannya, sebagai fasilitator yang dapat menyelesaikan konflik di antara kelompok dan anggotanya.

**6. Kesatupaduan**

Kesatupaduan dipandang sebagai suatu kekuatan yang memaksa para anggota untuk tetap berada dalam satu kelompok. Dengan kekuatan yang terpadu dari masing-masing anggota kelompok maka bisa jadi efek berganda dari potensi yang ada.

**D. Perkembangan Kelompok**

Memahami dengan sesungguhnya tujuan kelompok, maka dapatlah diketahui alasan mengapa orang tertarik bergabung dengan kelompok, biasanya tujuan tersebut sesuai dengan jenis kelompok. Bagi kelompok formal tentunya tujuan dibentuknya kelompok tersebut biasanya jelas, namun berbeda dengan kelompok internal karena kelompok internal bisa jadi dibentuk secara tidak sengaja misalnya kelompok dibuat oleh orang-orang yang mempunyai hobi yang sama oleh karena itu adanya kelompok itu bertujuan untuk menyalurkan hobi. Adapun orang membentuk kelompok dapat juga dikarenakan mereka bisa memperoleh keuntungan ekonomis lebih

besar dari pekerjaanya jika dibandingkan bila melakukannya.

Salah satu model dari perkembangan kelompok mengasumsikan bahwa kelompok memenuhi empat tahap perkembangan, yaitu:

**a. Saling Menerima**

Pada tahap permulaan dari pembentukan kelompok, setiap anggota umumnya segan untuk saling berkomunikasi. Para anggota secara khusus tidak bersedia menyatakan pendapat, sikap, dan kepercayaannya.

**b. Komunikasi dan Pengambilan Keputusan**

Setelah pertemuan berjalan relative agak lama, secara perlahan kelompok mulai saling menerima. Para anggotanya mulai berkomunikasi secara terbuka satu sama lain. Komunikasi ini menghasilkan kepercayaan yang meningkatkan dan bahkan menimbulkan interaksi yang lebih banyak di antara mereka, yang selanjutnya mengarah secara spesifik kepada pembahasan tugas pemecahan persoalan dan pada pengembangan pilihan strategis untuk menyelesaikan tugas.

**c. Motivasi dan Produktifitas**

Kelompok mulai mengadakan kerja sama dan tidak sebagai unit-unit yang bersaing, tetapi sudah saling mengisi masing-masing kekurangan. Kelompok mulai memahami prinsip profesionalisme tugas, artinya mampu bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan tugas.

**d. Pengendalian dan Organisasi**

Pengendalian dan organisasi merupakan tahap di mana afiliasi kelompok dinilai dan anggotanya diatur

oleh norma kelompok. Tujuan kelompok lebih diutamakan dari tujuan individu, dan norma kelompok ditaati atau pelanggaran diberi sanksi. Sanksi ini merupakan bentuk pengendalian kelompok terhadap anggotanya.

**E. Pertanyaan**

1. Jelaskan pengertian kelompok secara motivasi ?
2. Kelompok didasarkan atas jenisnya dapat dibagi dua. Sebutkan dan jelaskan jenis kelompok tersebut?
3. Jelaskan ciri-ciri suatu kelompok ?
4. Sebutkan dan jelaskan alasan mengapa orang tertarik bergabung dengan kelompok ?
5. Salah satu model dari perkembangan kelompok mengasumsikan bahwa kelompok memenuhi empat tahap perkembangan. Jelaskan ?

---oo0oo---

# BAB IV

## Organisasi

1. **Deskripsi Singkat** : Organisasi tempat berkumpulnya sekelompok orang untuk bekerjasama secara rasional dan sistematis, terkendali, dan dipimpin untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Pada Bab IV ini dibahas pengertian organisasi, tujuan organisasi, struktur organisasi, fungsi struktur organisasi.
2. **Relevansi** : Manusia merupakan pendukung utama sebagai penggerak berjalannya organisasi. Sehingga dapat memanfaatkan berbagai sumber daya tertentu dalam rangka untuk mencapai tujuan, seperti; uang, mesin, metode/cara, lingkungan, sumber daya manusia, dan sumber daya lainnya, yang dilakukan secara sistematis, rasional, dan terkendali.
3. **Kemampuan Akhir Yang Diharapkan** : Mahasiswa mampu memahami tentang organisasi, tujuan organisasi, struktur organisasi, fungsi struktur organisasi.

**A. Pengertian organisasi**

Organisasi adalah sebuah wadah atau tempat berkumpulnya sekelompok orang untuk bekerjasama secara rasional dan sistematis, terkendali, dan dipimpin untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Pada umumnya organisasi akan memanfaatkan berbagai sumber daya tertentu dalam rangka untuk mencapai tujuan, seperti; uang, mesin, metode, lingkungan, sumber daya manusia, dan sumber daya lainnya, yang dilakukan secara sistematis, rasional, dan terkendali.

Pengertian organisasi dalam dunia bisnis yaitu sekelompok orang atau grup yang berkolaborasi bersama-sama demi mencapai tujuan komersil. Layaknya organisasi non-profit, dalam dunia bisnis istilah ini juga memiliki struktur yang jelas dan sudah memiliki budaya kerja. Karena itu, beda organisasi akan beda pula struktur dan tujuannya.

**B. Tujuan Organisasi**

Tujuan organisasi tidak hanya fokus pada tercapainya visi dan misi perusahaan saja, namun juga peningkatan penghasilan yang melebihi biaya produksi. Ini yang membedakan organisasi profit dan non-profit. Secara umum tujuan organisasi secara umum dibagi menjadi tiga, diantaranya:

**a. Tujuan Organisasi Jangka Pendek**

Ini merupakan tujuan organisasi yang harus tercapai dalam waktu cepat dan berkala, biasanya dalam enam bulan hingga satu tahun. Tujuan organisasi jangka

pendek ini nantinya menjadi acuan untuk mencapai tujuan jangka menengah dan jangka panjang.

Periode waktu tujuan jangka pendek ini disesuaikan dengan periode keuangan sebuah organisasi, biasanya per enam bulan atau per tahun. Biasanya disebut dengan tujuan operasional.

Contoh: Peningkatan omset sebesar 30% dalam waktu enam bulan.

**b. Tujuan Organisasi Jangka Menengah**

Ini merupakan tujuan organisasi yang harus tercapai dalam waktu menengah atau lebih lama dari tujuan jangka pendek. Periode waktu pencapaian jangka menengah ini adalah satu tahun hingga tiga tahun. Tujuan organisasi jangka menengah ini merupakan rangkaian pencapaian tujuan organisasi jangka pendek. Biasa disebut dengan tujuan taktis.

Contoh: Peningkatan pangsa pasar sebesar 20% dalam waktu satu tahun.

**c. Tujuan Organisasi Jangka Panjang**

Tujuan atau hasil akhir yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi yang dapat terealisasi setelah melakukan misi organisasi. Periode waktunya adalah 3 tahun hingga 5 tahun. Tujuan jangka panjang ini dapat diraih bila berhasil mencapai tujuan jangka menengah. Biasanya disebut dengan tujuan strategis.

**C. Struktur Organisasi**

Yang dimaksud dengan struktur organisasi adalah susunan dari beberapa komponen atau unit kerja yang terdapat dalam organisasi. Adanya struktur organisasi ini untuk melihat pembagian tugas dan bagaimana kegiatan,



pekerjaan, saluran perintah atau penyampaian yang berbeda dapat dikoordinasikan dengan baik.

Dalam penjelasan struktur tersebut terdapat hubungan antar komponen dan posisi yang ada di dalamnya, dan semua komponen tersebut mengalami saling ketergantungan. Artinya, masing-masing komponen di dalamnya akan saling mempengaruhi yang pada akhirnya akan berpengaruh pada sebuah organisasi secara keseluruhan.

Struktur tersebut merupakan komponen penting yang harus ada dalam organisasi yang memuat terkait pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing. Sebagai contoh, untuk menghindari adanya tumpang tindih suatu wewenang dan tanggung jawab perorangan.

#### **D. Fungsi Struktur Organisasi**

Dalam sebuah organisasi dibuat struktur dibuat untuk menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsinya sesuai dengan jabatannya. Dengan struktur organisasi dapat memisahkan tanggung jawab dan wewenang masing-masing anggotanya. Fungsi struktur organisasi dalam organisasi bisnis, diantaranya adalah:

##### **1. Kejelasan Tanggung Jawab**

Setiap anggota dalam organisasi memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Tumpang tindih wewenang dapat menjadi masalah serius dalam sebuah struktur organisasi, misalnya saja jika dalam sebuah perusahaan memiliki 2 pimpinan sekaligus dapat menyebabkan adanya kebingungan dalam hal pengambilan keputusan cepat.

Idealnya memang seharusnya hanya satu pimpinan saja, namun jika memang terdapat lebih dari satu, masing-masing pimpinan dapat dibedakan berdasarkan tanggung jawabnya. Di sinilah pentingnya struktur organisasi dalam bisnis yang sedang berkembang.

**2. Kejelasan Kedudukan dan Kordinasi**

*Organizational structure* menjelaskan kedudukan dan posisi dari masing-masing anggota. Dalam hal ini melalui bagan struktur organisasi dapat memperjelas alur komunikasi antar tim. Koordinasi dibutuhkan untuk menghindari adanya missed communication yang dapat memberikan dampak negatif bagi bisnis yang sedang berkembang dan dapat digunakan sebagai dasar dalam penyelesaian pekerjaan yang membutuhkan komunikasi antar jabatan.

**3. Kejelasan Dalam Jalur Hubungan**

Fungsi struktur organisasi berikutnya adalah kejelasan dalam jalur hubungan. Dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, setiap anggota dalam organisasi harus terlihat jelas sehingga proses pekerjaan lebih efisien dan saling memberikan keuntungan.

**4. Pengendalian dan Pengawasan**

Adanya struktur organisasi penting untuk pengendalian dan pengawasan dari seorang pimpinan terhadap bawahannya. Tercapainya tujuan dari berdirinya suatu bisnis adalah melalui pengendalian dan pengawasan rutin untuk melakukan evaluasi kinerja sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing anggota.

Bisnis yang ideal adalah bisnis yang dijalankan dari tim yang terkoordinasi dengan baik dan benar. Tujuan berdirinya suatu bisnis sangat ditentukan dari kerjasama tim yang terkoordinasi tugas dan fungsinya melalui struktur organisasi.

**E. Pertanyaan**

1. Jelaskan pengertian organisasi dalam dunia bisnis?
2. Sebutkan dan jelaskan tujuan organisasi baik pada tercapainya visi dan misi perusahaan saja, dan peningkatan penghasilan ?
3. Mengapa struktur dalam sebuah organisasi mengalami saling ketergantungan. Jelaskan ?
4. Bagaimana bila suatu bisnis atau perusahaan tidak memiliki komponen penting dalam struktur organisasi. Jelaskan ?
5. Jelaskan kedudukan dan posisi dari masing-masing anggota ?

---oo0oo---

# BAB V

## Perusahaan Global

1. **Deskripsi Singkat** : Perusahaan yang telah memutuskan untuk mengembangkan usaha di dunia internasional dalam mencapai tujuannya harus memanfaatkan sumber daya yang ada. Pada Bab V ini dibahas pengertian perusahaan internasional, mengelola operasi jasa di dunia global, mengembangkan misi dan strategi perusahaan, strategi untuk keunggulan kompetitif.
2. **Relevansi** : Pengembangan usaha secara internasional diperlukan sumber daya yang menunjang operasinya perusahaan tersebut. Pemahaman perusahaan internasional sangat diperlukan, dalam mengelola operasi jasa di dunia global, mengembangkan misi dan strategi perusahaan serta strategi untuk keunggulan kompetitif.
3. **Kemampuan Akhir Yang Diharapkan** : Mahasiswa mampu memahami perusahaan internasional, mengelola operasi jasa di dunia global, mengembangkan misi dan strategi perusahaan, strategi untuk keunggulan kompetitif.

**A. Pengertian Perusahaan Internasional**

Yang dimaksud dengan perusahaan internasional adalah organisasi yang memiliki operasi bisnisnya mempunyai pasar diseluruh dunia. Perusahaan-perusahaan yang memilih operasinya secara internasional untuk ekspansi pasar. Dibeberapa negara ada celah dalam undang-undang terkait dengan pajak. Perusahaan internasional akan mentranfer keuntungannya dari satu Negara ke Negara lainnya sehingga dapat terhindar dari pajak yang tinggi.

Beberapa bentuk pengembangan usaha perusahaan internasional, adalah sebagai berikut:

- Bisnis internasional
- Perusahaan multinasional
- Perusahaan transaksional
- Organisasi global

Karakteristik perusahaan-perusahaan yang berorientasi global, aktivitasnya dapat dilihat diantara adalah :

- Mempunyai fasilitas dan pabrik yang berlokasi secara global
- Bahan baku dan jasa yang dihasilkan dipasarkan secara global
- Desain produk dan teknologi bisa dipakai secara global
- Permintaan secara global
- Logistik dan sistem pengendalian bersifat global
- Perusahaan di organisasikan secara global

Beberapa pertimbangan yang utama perusahaan melakukan strategi operasinya secara global adalah:

- Desain produk global  
Adanya perbedaan sosial dan budaya di setiap negara yang harus menjadi perhatian perusahaan global, seperti kemasan, pemasaran yang bervariasi di tiap negara
- Desain dan teknologi  
Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat dapat membantu manajemen perusahaan global, sehingga dapat operasi perusahaan global dapat diintegrasikan.
- Fasilitas global  
Dengan melihat tingkat ekonomi nasional, tingkat inovasi, jumlah tenaga kerja terampil, stabilitas pemerintahan, stabilitas keamanan, kesamaan bahasa, budaya, etika kerja, tingkat pajak, tingkat inflasi, tingkat bunga, ketersediaan bahan baku serta sarana prasana merupakan salah satu kunci sukses memilih Negara tujuan untuk berinvestasi.
- Budaya  
Di tiap negara mempunyai budaya yang berbeda, kondisi ini harus disikapi dengan arif supaya semua kegiatan operasi perusahaan global dapat berjalan dengan lancar.

## **B. Mengelola Perusahaan Global**

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengelolah perusahaan global, diantaranya adalah:

- Menentukan orang dan fasilitas yang mencukupi agar ekspansi perusahaan bisa terjaga
- Mengidentifikasi pasar, Negara mana yang masih terbuka peluangnya

- Menentukan produk atau jasa apa yang paling diminati oleh konsumen luar negeri
  - Menentukan strategi apa untuk menggaet konsumen
- Penting sekali bagi perusahaan global mempertimbangkan perbedaan perspektif dalam memutuskan manajemennya, yaitu dengan:
- Perencanaan kapasitas produk atau jasa
  - Perencanaan lokasi produksi atau pelayanan konsumen
  - Fasilitas produksi yang akan digunakan
  - Layout perusahaan dalam memberikan pelayanan pada konsumen
  - Jadwal produksi
  - Jadwal memberi pelayanan pada konsumen

### **C. Mengembangkan Misi Perusahaan**

Misi dalam organisasi atau perusahaan sangat penting artinya, dengan misi ini organisasi atau perusahaan bisa mengetahui arah dan tujuan perusahaan yang akan di raih. Misi perusahaan mempunyai arti :

- Alasan mengapa perusahaan ini didirikan
- Batasan dan fokus perusahaan
- Memberi jawaban apa yang akan diberikan kepada konsumen dan masyarakat

Dalam menyusun misi perusahaan yang akan ditetapkan, perlu memperhatikan beberapa faktor, diantaranya adalah:

- Lingkungan
- Konsumen
- Nilai dan filosofi yang berlaku dalam masyarakat

- Pertumbuhan perusahaan
- Citra

Agar organisasi atau perusahaan dapat mencapai misi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien organisasi atau perusahaan perlu merencanakan dan menetapkan strategi. Strategi dalam pencapaian misi dapat diartikan sebagai berikut:

- Rencana untuk mencapai misi
- Melihat bagaimana misi akan di capai
- Strategi bisnis
- Area fungsi perusahaan

#### **D. Strategi keunggulan Kompetitif**

Dalam menentukan strategi bisnis untuk mencapai keunggulan kompetitif yang tepat beberapa langkah yang bisa dilakukan oleh perusahaan, adalah:

1. Analisa lingkungan, yaitu dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman
2. Menetapkan misi organisasi atau perusahaan agar perusahaan dapat mengidentifikasi nilai produk yang akan diciptakan perusahaan
3. Membuat strategi yang kompetitif, yang memiliki keunggulan dalam bersaing. Strategi keunggulan kompetitif seperti harga bersaing daripada kompetitor, kualitas, service, harga jual, dan lain-lain.

Untuk mencapai keunggulan bersaing yang perlu diperhatikan para manager adalah strategi :

1. *Differentiation*, artinya membuat strategi yang bersaing dalam pembuatan produk atau jasa yang berbeda. Dengan keunikan yang dimiliki, melalui keunikan karakteristik fisik, atribut layanan jasa yang di



tawarkan akan membuat persepsi konsumen sebagai nilai lebih.

2. *Cost Leadership*, tujuan dari membuat produk atau layanan jasa memiliki keunggulan dan kualitas lebih dari pesaing konsumen akan mencapai nilai maksimum yang diinginkan.
3. *Rapid Response*, yaitu dengan pengembangan dan pengiriman barang tepat waktu, service yang bagus, penjadwalan yang sesuai akan membuat keseluruhan nilai produk dan jasa yang dibuat memiliki kelebihan daripada kompetitor.

**E. Pertanyaan:**

1. Sebutkan dan jelaskan karakteristik perusahaan yang berorientasi global ?
2. Jelaskan bagaimana melakukan pengelolaan jasa di dunia global ?
3. Jelaskan pertimbangan dalam memutuskan beroperasinya perusahaan secara internasional ?
4. Strategi bisnis apa saja untuk mencapai keunggulan kompetitif yang tepat pada perusahaan global ?
5. Jelaskan tiga strategi yang masing-masing memberikan peluang bagi para manajer operasi untuk meraih keunggulan ?

---oo0oo---

# BAB VI

## Budaya Organisasi

1. **Deskripsi Singkat** : Budaya organisasi sebagai pedoman kontrol dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi melalui nilai-nilai dan norma yang dianut untuk lebih berinovasi. Pada Bab VII ini dibahas pengertian budaya organisasi, fungsi budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi.
2. **Relevansi** : Dengan pemahaman budaya organisasi, fungsi budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi menjadi landasan membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi melalui nilai-nilai dan norma yang dianut untuk lebih berinovasi.
3. **Kemampuan Akhir Yang Diharapkan** : Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan budaya organisasi, fungsi budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi.

**A. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah sistem kepercayaan, nilai dan norma yang telah dikembangkan dalam organisasi dan berfungsi sebagai pedoman perilaku bagi anggota mereka untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2005: 113).

Budaya mempengaruhi perilaku, dimana budaya itu sendiri menekan manifestasi budaya (Peter dan Olson, 1998). Perilaku seseorang dapat dilihat dan ditiru atau ditolak oleh orang lain. Ini kemudian menjadi norma perilaku kelompok dan diidentifikasi sebagai bagian dari budaya yang ditunjukkan dalam populasi. Tindakan manajemen berfungsi sebagai sarana mentransmisikan makna atau nilai-nilai yang secara budaya hadir di lingkungan eksternal dan harus dimasukkan ke dalam organisasi sehingga komunikasi yang dijelaskan dalam model adalah moderator penting dari pengaruh budaya pada perilaku. Sebagian besar penelitian yang ada juga menyimpulkan pentingnya komunikasi dalam mengkomunikasikan budaya dalam suatu kelompok.

Dalam budaya perusahaan, ada sejumlah wawasan penting, seperti norma, sikap, dan kepercayaan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Karakteristik budaya organisasi menurut Luthans (2006: 278) adalah sebagai berikut:

**1. Aturan perilaku**

Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, konsep, dan ritual umum yang berhubungan dengan rasa hormat dan perilaku.

**2. Standar**

Standar perilaku yang berisi pedoman tentang seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang di banyak organisasi merupakan prosedur operasi standar (SOP).

**3. Nilai dominan**

Mendukung organisasi dan berharap anggota organisasi dapat berbagi nilai-nilai penting. Contohnya adalah kualitas produk tinggi, absensi rendah dan efisiensi tinggi.

**4. Filsafat.**

Adanya pedoman yang membentuk kepercayaan organisasi dalam berurusan dengan karyawan dan atau pelanggan.

**5. Aturan.**

Ada pedoman ketat mengenai kinerja perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada untuk diterima sebagai anggota Grup Pengembangan.

**6. Iklim organisasi.**

Iklim organisasi merupakan perasaan umum yang disampaikan melalui pengaturan fisik baru, cara di mana anggota organisasi berinteraksi, dan bagaimana anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar organisasi.

**B. Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi menurut Tika (2006:14) memiliki 10 fungsi utama budaya organisasi, termasuk:

- 1) Sebagai batas pembeda yang khas terhadap lingkungan, organisasi dan kelompok lain. Perbedaan

ini disebabkan oleh adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang bukan milik organisasi atau kelompok lain mana pun.

- 2) Sebagai perekat anggota organisasi dalam suatu organisasi. Bagian ini merupakan komitmen kolektif para anggota organisasi. Mereka bangga menjadi anggota atau karyawan suatu organisasi atau perusahaan. Karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian, berpartisipasi dan bertanggung jawab atas kemajuan bisnis mereka.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Lingkungan kerja positif akan mendukung perubahan diatur secara efektif.
- 4) Sebagai mekanisme untuk mengarahkan dan membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi. Dengan perluasan mekanisme kontrol, pengenalan struktur, pengenalan tim dan pemberdayaan anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama dari budaya yang kuat memastikan bahwa setiap orang menunjuk ke arah yang sama.
- 5) Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat digunakan sebagai integrator karena adanya subkultur baru. Kondisi ini biasanya terjadi di perusahaan besar di mana setiap unit memiliki subkultur baru.
- 6) Membentuk perilaku anggota organisasi. Fungsi ini bertujuan untuk memungkinkan anggota organisasi memahami bagaimana tujuan organisasi dapat dicapai.
- 7) Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah utama organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat

menyelesaikan masalah adaptasi dengan lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.

- 8) Sebagai referensi dalam penyusunan perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai oleh perusahaan.
- 9) Sebagai sarana komunikasi. Budaya organisasi dapat bertindak sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya dan antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin dalam aspek komunikasi yang meliputi kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
- 10) Sebagai penghambat inovasi. Budaya organisasi juga bisa menjadi penghambat inovasi. Hal ini terjadi jika budaya perusahaan tidak dapat mengatasi masalah yang mempengaruhi lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Fungsi budaya organisasi sebagai panduan dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam menyelesaikan masalah organisasi melalui nilai-nilai dan norma dianggap lebih inovatif. Budaya organisasi juga dapat bertindak sebagai kontrol atas sikap dan perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan.

### **C. Karakteristik Budaya Organisasi**

Karakteristik organisasi menurut Robbins (2003: 681), di kategori menjadi sebagai berikut:

#### **1. Inisiatif Individual**

Inisiatif individu merupakan tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu ini perlu diambil oleh kelompok atau

pimpinan suatu organisasi sepanjang ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

**2. Toleransi terhadap tindakan beresiko**

Budaya organisasi baik jika mentolerir anggota atau karyawan untuk dapat bertindak lebih agresif dan inovatif untuk menggerakkan organisasi atau perusahaan dan berani mengambil risiko terhadap yang dilakukan.

**3. Petunjuk**

Kepemimpinan adalah sejauh mana suatu organisasi / perusahaan dapat dengan jelas mendefinisikan tujuan dan harapan yang diinginkan. Tujuan dan harapan ini secara jelas didefinisikan dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

**4. Integrasi**

Integrasi berarti sejauh mana organisasi dapat mendorong unit organisasi untuk bekerja secara terkoordinasi. Kekompakan unit-unit ini dapat menentukan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

**5. Dukungan manajemen**

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh manajer dapat memberikan arahan atau panduan, dukungan, dan bantuan yang jelas kepada bawahan.

**6. Kontrol**

Pengontrol dapat berupa aturan atau standar yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan.

**7. Identitas**

Identitas adalah sejauh mana anggota organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasi sebagai entitas

tunggal dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja atau keterampilan tertentu.

**8. Sistem *reward***

Sistem penghargaan harus menentukan sejauh mana imbalan (kenaikan gaji, promosi, dan lain-lain) didasarkan pada kinerja karyawan, bukan senioritas, preferensi, dan lain-lain.

**9. Toleransi terhadap konflik**

Sejauh mana karyawan didorong untuk menyuarakan konflik dan kritik terbuka. Perbedaan pendapat adalah fenomena yang sering terjadi dalam bisnis. Namun, perbedaan pendapat dan kritik dapat digunakan untuk melakukan perbaikan atau untuk mengubah strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

**10. Pola komunikasi**

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kekuasaan yang formal. Terkadang hierarki otoritas dapat menghambat pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara karyawan itu sendiri.

**D. Pertanyaan**

1. Jelaskan mengapa budaya mempengaruhi perilaku individu dalam mendorong kembali manifestasi dari budaya?
2. Tindakan manajemen apa saja yang diperlukan dalam mentranfer nilai-nilai budaya yang terdapat dari luar yang akan diadopsi dalam organisasi. Jelaskan
3. Sebutkan dan jelaskan karakteristik budaya organisasi ?



4. Sebutkan dan jelaskan fungsi-fungsi budaya organisasi ?
5. Jelaskan apa yang dimaksud dengan integrasi budaya organisasi ?

---oo0oo---

# BAB VII

## Budaya Organisasi Lintas Negara

1. **Deskripsi Singkat** : Adanya keragaman kebudayaan pada perusahaan lintas budaya, maka harus ada keselarasan antara nilai individu karyawan dengan budaya rekan kerjanya maupun dengan budaya perusahaan. Pada Bab VII ini dibahas pengertian budaya organisasi lintas negara, fase dari penyesuaian ekspatriat, budaya organisasi bisnis Korea Selatan, budaya kerja Korea Selatan dalam mempengaruhi bisnis.
2. **Relevansi** : Manajemen lintas budaya sangat diperlukan dalam suatu kelompok internasional karena perbedaan latar belakang dari masing-masing komponen dalam kelompok tersebut tentunya mempengaruhi sifat dan cara kerja dari organisasi/perusahaan.
3. **Kemampuan Akhir yang Diharapkan** : Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan pengertian budaya organisasi lintas negara, fase dari penyesuaian ekspatriat, budaya organisasi bisnis Korea Selatan, budaya kerja Korea Selatan dalam mempengaruhi bisnis.

**A. Pengertian Budaya Organisasi Lintas Negara**

Pada era globalisasi seperti saat ini terdapat banyak perusahaan atau organisasi internasional. Tidak dapat di pungkiri tentunya ada elemen–elemen di dalam organisasi atau perusahaan itu sendiri yang terdiri dari berbagai macam negara, suku bangsa, adat istiadat, agama, dan watak. Oleh karena itu tentunya dalam mengelola perusahaan atau organisasi tersebut dibutuhkan sisten untuk mengatur agar profesionalitas dapat tetap terjaga. Kita ambil contoh apabila dalam suatu kelompok yang terdiri dari berbagai macam sudut pandang terjadi suatu perselisihan, maka disinilah manajemen lintas budaya ini akan digunakan.

Budaya mempengaruhi perilaku melalui manifestasi-manifestasinya, seperti yang diungkapkan oleh Hofstede, yaitu: *values*, *heroes*, *rituals*, *symbols*. Karena itu, setiap budaya grup menghadapi manifestasi-manifestasi budaya yang berbeda pula.

Budaya organisasi dapat menjadi tantangan di dalam perusahaan lintas budaya karena di dalam perusahaan lintas budaya terdapat keragaman kebudayaan. Oleh karena itu, di dalam perusahaan lintas budaya harus ada keselarasan antara nilai individu karyawan dengan budaya rekan kerjanya maupun dengan budaya perusahaan. Keselarasan nilai individu penting karena nilai individu karyawan mewakili nilai tujuan yang diinginkan (Schwartz, 1992). Ketika keselarasan nilai individu karyawan dan budaya perusahaan tercapai maka karyawan akan merasa tujuan dari perusahaan juga merupakan tujuan karyawan. Oleh karena itu, karyawan

akan berusaha semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Sedangkan ketidakselarasan antara nilai individu karyawan dengan budaya perusahaan dapat berakibat negatif yaitu salah satunya dapat mengakibatkan menurunnya kepuasan kerja karyawan dan tingkat komitmen organisasi karyawan.

Manajemen lintas budaya sangat diperlukan dalam suatu kelompok internasional karena perbedaan latar belakang dari masing-masing komponen dalam kelompok tersebut tentunya mempengaruhi sifat dan cara kerja dari kelompok tersebut, disinilah peran manajemen sebagai alat komunikasi sehingga elemen-elemen tersebut dapat saling mengerti satu sama lain, agar kinerja dari masing-masing elemen itu sendiri dapat maksimal.

## **B. Fase Dari Penyesuaian Ekspatriat**

Manajemen lintas budaya tidak hanya berperan sebagai komunikator elemen dalam kelompok itu saja, tetapi manajemen lintas budaya juga membentuk budaya tersendiri didalam kelompok tersebut. Fase dari penyesuaian ekspatriat menurut Barna (1983) yang menerapkan model tahapan Selye (1974) fase dari penyesuaian ekspatriat terhadap sindrom adaptasi, adalah sebagai berikut:

### **1) Tahapan munculnya pertanda reaksi**

Pada tahapan ini, para ekspatriat yang ditempatkan di Host Country mulai menunjukkan gejala-gejala reaksi terhadap culture shock. Mereka mulai menunjukkan tanggapan terhadap budaya yang berbeda yang harus mereka adaptasi.

2) Tahapan perlawanan

Selanjutnya, muncul sebuah tindakan-tindakan yang merujuk terhadap sebuah perlawanan dan konflik diri terhadap kebudayaan yang menyebabkan shock.

3) Tahapan kejenuhan

Ekspatriat yang telah mengalami konflik akan mendapati rasa jenuh dan letih akan budaya baru yang tidak dapat mereka adaptasi. Rasa letih ini dapat berupa letih fisik dan/atau letih rohani. Anggapan Barna bahwa usaha dalam rangka memperpanjang dan menggiatkan aktifasi fisiologis terhadap karakteristik individu-individu yang mencoba untuk menyesuaikan lingkungan yang tidak familiar bagi mereka dapat menghasilkan *culture-shock*.

Hasil penelitian Parker dan McEvoy (1993) dengan 169 ekspatriat sebagai responden diperoleh hasil penyesuaian bekerja di luar negeri terutama dipengaruhi oleh variabel organisasi (kompensasi dan peluang karir), sedangkan penyesuaian kehidupan secara umum terutama adalah fungsi dari faktor individu, organisasi, dan lingkungan. Black dan Gregersen (1991) juga menyelidiki hubungan antara pekerjaan individu, organisasi, dan non-kerja prediktor dan tiga aspek penyesuaian lintas budaya. Orang dan situasi karakteristik tampaknya menunjukkan pola hubungan yang kompleks dengan dimensi penyesuaian lintas budaya. Stahl (1998) mengeksplorasi strategi mengatasi dari 120 ekspatriat Jerman yang ditugaskan ke Jepang dan Amerika Serikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua negara berbeda-beda dalam masalah dan konflik mereka hadir untuk ekspatriat. Setiap kelas dari situasi stres memerlukan satu

set khusus untuk mengatasi kegiatan yang dapat dikaitkan dengan ciri-ciri kepribadian seperti kebutuhan untuk belajar, extraversion, dan empati, bagaimanapun, karakteristik kepribadian dari ekspatriat yang sukses di berbagai negara dan dengan pekerjaan yang berbeda menunjukkan varians kecil suatu menemukan bahwa mendukung gagasan dari jenis luar negeri umum.

Manajemen lintas budaya dapat membantu kita memahami bagaimana lingkungan kelompok yang terdiri dari berbagai latarbelakang dan tentunya dapat menunjang kinerja dari elemen dalam kelompok tersebut.

### **C. Budaya Organisasi Bisnis Korea Selatan**

Menurut Rahayu (2009) secara keseluruhan perusahaan bisnis Korea Selatan menekankan pada aspek berikut:

- 1) Hubungan yang harmonis, keselarasan antar manusia, kesatuan kerja sama, pengabdian, ketekunan, keaslian, kreativitas dan pembangunan secara menyeluruh;
- 2) Perilaku moral, kejujuran, kepercayaan, efisiensi, kualitas dan tanggung jawab. Sebaliknya, rasionalitas, manajemen ilmiah dan pelayanan bagi para pelanggan merupakan nilai-nilai yang kurang mendapatkan penekanan.

Pada umumnya perusahaan-perusahaan bisnis Korea Selatan menekankan pertumbuhan dan stabilitas sebagai tujuan manajemen mereka. Nilai-nilai tersebut berlawanan dengan nilai-nilai yang dipegang perusahaan barat yang menekankan pada originalitas, pengembangan,

pelayanan terhadap pelanggan dan tanggung jawab sosial sebagai ideologi manajemen yang unggul.

Manajemen bisnis Korea Selatan ke arah stabilitas perusahaan termasuk pada orientasi jangka panjang. Hal ini dilakukan karena perusahaan bisnis Korea belajar dari pengalaman bahwa stabilitas perusahaan memberikan pengalaman yang berharga jika dibandingkan dengan pertumbuhan dan profitabilitas. Jika kondisi ekonomi suatu negara tidak stabil (misalnya terjadi inflasi) maka tidak berdampak besar bagi perusahaan yang memiliki orientasi jangka panjang. Jika orientasinya jangka pendek maka tidak ada jaminan stabilitas bisnis, karena jika kondisi ekonomi suatu negara terjadi inflasi/tidak stabil maka kondisi bisnis akan mudah hancur.

Menurut Lee (2012) beberapa aspek utama dari budaya Korea Selatan yang unik yang memberikan dampak yang signifikan dalam melakukan bisnis, yaitu *Kibun*, *Inhwa*, jarak kekuasaan dan hirarki, konfusianisme dan kolektivisme, hubungan pribadi.

### ***Kibun***

Sebagai salah satu aspek kunci yang paling penting dari budaya Korea, yang mempengaruhi bisnis di Korea Selatan secara signifikan, *Kibun* tidak memiliki terjemahan bahasa Inggris langsung. Ini pada dasarnya berarti suasana hati atau perasaan keseimbangan dan perilaku yang baik. Di Korea Selatan, orang-orang terus berusaha untuk menjaga lingkungan *Kibun* stabil, baik dalam kehidupan pribadi dan dunia usaha. Orang bersedia untuk mempertahankan *Kibun* mereka sendiri serta orang lain, dan tidak sopan untuk mengganggu *Kibun* orang lain.

Dalam dunia bisnis, orang Korea Selatan selalu membuat upaya untuk bersikap sopan, ramah, dan melakukan hal-hal dengan hanya yang terbaik dari niat. Mereka tidak ingin kehilangan muka orang lain dengan mengkritik mereka di depan umum. Orang-orang perlu membaca dari bahasa non-verbal atau tubuh mereka untuk memahami makna sebenarnya dari jawaban. Hal ini umum bagi orang Korea Selatan untuk memahami satu sama lain. Namun, sangat mudah menyebabkan kesalahpahaman dan/atau membingungkan bagi orang asing.

Di Korea Selatan cara memperhatikan orang lain non-verbal dan tubuh bahasa, serta nada apa yang mereka katakan adalah *Nunchi*. Penjabaran *Nunchi* adalah ukuran mata. Dengan kata lain, *Nunchi* adalah kemampuan untuk menentukan *Kibun* orang lain dengan menggunakan mata.

### ***Inhwa***

Prinsip lain kunci dari budaya bisnis Korea Selatan adalah *Inhwa*, yang didefinisikan sebagai harmoni. Sebagai masyarakat kolektif, konsensus merupakan elemen penting dalam mempromosikan dan menjaga keharmonisan di Korea Selatan. *Inhwa* diambil dari keyakinan Konghucu, dan menekankan hubungan yang harmonis harmoni antar orang. Biasanya Korea ingin memberikan jawaban positif dan menghindari atau enggan untuk memberikan penolakan langsung. Mereka tidak ingin menyakiti lingkungan yang harmonis dengan memberikan jawaban negatif atau menolak orang lain untuk menyebabkan wajah yang kalah.



Dalam dunia bisnis, istilah ini mengharuskan bawahan setia kepada atasan mereka dan atasan peduli dengan kesejahteraan bawahan. Oleh karena itu, pekerja melihat diri mereka sebagai mereka berutang kepada para pengusaha dan supervisor. Dalam dunia bisnis, Korea Selatan menunjukkan rasa hormat mereka kepada majikan dan supervisor mereka dan biasanya menghindari konflik sebanyak yang mereka bisa, jika mereka memiliki pendapat yang berbeda.

### **Jarak kekuasaan dan hirarki**

Korea Selatan adalah negara jarak kekuasaan tinggi dan hierarki. Di Korea Selatan, orang tidak saling menyapa dengan nama, seperti di Amerika Serikat, tetapi dengan gelar mereka. Jarak kekuasaan dan hierarki yang tinggi tidak hanya ada di kehidupan pribadi, tetapi juga di dunia bisnis. Selain cara menangani nama, negosiasi dengan Korea juga menunjukkan jarak kekuasaan. Di sisi lain, manajer senior biasanya pengambil keputusan. Staf junior mungkin memiliki pengetahuan lebih tentang masalah di tangan, sehingga sangat penting untuk terlibat dengan mereka juga.

### **Konfusianisme dan Kolektivisme**

Konfusianisme meresapi kehidupan Korea. Ini mempengaruhi baik kehidupan pribadi dan dunia usaha di tingkat tinggi. Konfusianisme adalah pemikiran dari Cina kuno yang telah menyebar melalui banyak negara Asia Timur dan sering digambarkan sebagai agama, yang tidak sepenuhnya benar. *Kung Fu-Tzu*, yang dikenal di negara-negara Barat sebagai Konfusius, tinggal di Cina sekitar

500 SM. *Kung Fu-Tzu* memiliki lima disiplin moral untuk mengatur lima hubungan manusia:

- 1) Keadilan dan kebenaran harus menandai hubungan antara berdaulat dan subjek
- 2) Harus ada hubungan yang baik antara ayah dan anak
- 3) Pemisahan fungsi antara suami dan istri
- 4) Yang lebih muda harus mendahulukan lebih tua, dan
- 5) Iman dan kepercayaan harus memerintah hubungan antara teman-teman

Lima disiplin menunjukkan lima hubungan penguasa dan subjek, orang tua dan anak-anak, suami dan istri, saudara-saudara, dan teman dan teman. Konfusianisme menekankan tugas, loyalitas, kehormatan, berbakti, menghormati usia dan senioritas, dan ketulusan.

Dampak budaya ini untuk bisnis Korea Selatan memanifestasikan terutama dalam pengambilan keputusan dan negosiasi. Biasanya, diperlukan waktu lebih lama untuk Korea Selatan untuk membuat keputusan akhir, karena semua anggota perlu mempertimbangkan pendapat dan nilai-nilai orang lain. Keputusan ini didasarkan pada pertimbangan hati-hati dari kepentingan seluruh tim, dan pada saat yang sama, menjaga lingkungan *Kibunyang* stabil.

### **Hubungan pribadi**

Di Korea Selatan, hubungan pribadi sangat penting untuk melakukan bisnis, dan biasanya didirikan sebelum awal proses bisnis. Agar sukses, sangat penting untuk membangun hubungan pribadi yang baik berdasarkan saling percaya dan manfaat. Dalam rangka membangun hubungan pribadi, itu sangat membantu untuk

diperkenalkan oleh seorang teman pada tingkat yang sesuai.

Untuk lebih memahami hubungan pribadi di Korea Selatan, orang asing dan perusahaan asing harus menyadari bahwa itu adalah masyarakat kolektivis. Orang Korea Selatan tidak bersedia untuk melakukan bisnis dengan orang asing tanpa pengenalan dan dukungan teman-teman. Dengan memperkenalkan dan membangun hubungan personal, orang Korea Selatan akan lebih bersedia untuk mempertimbangkan perusahaan asing sebagai bagian dari kelompok, dan dengan demikian, mereka akan berkolaborasi untuk kepentingan dan manfaat dari seluruh kelompok.

#### **D. Budaya Korea Selatan Dalam Mempengaruhi Bisnis**

Chang dan Chang (1994:129), manajemen Korea Selatan unik karena budaya juga dibatasi. Mereka berusaha untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara yang paling efektif dalam konteks budaya Korea Selatan. Karakteristik manajemen Korea Selatan merupakan ciri-ciri yang unik dari kebudayaan organisasi pada perusahaan Korea Selatan dan sangat dipengaruhi oleh kebudayaan tradisional sebagai sari dari sistem keluarga tradisional.

Budaya yang dimiliki oleh setiap bangsa di dunia ini berbeda-beda. Perbedaan budaya yang dianut serta berkembang dalam suatu bangsa akan mempengaruhi setiap aspek bidang kehidupan masyarakat dalam bangsa tersebut. Tak terkecuali budaya organisasi atau perusahaan dalam suatu bangsa, jelas akan dipengaruhi pula oleh budaya bangsa.

**Tabel 1.1. Budaya Organisasi Korea Selatan, Jepang dan Indonesia**

Korea Selatan	Jepang	Indonesia
<p>Budaya organisasi Korea Selatan diberi sebutan <i>Chaebol</i> arti lain dari perusahaan keluarga yang bergerak di berbagai bidang.</p> <p>Jam kerja 6 hari kerja.</p> <p>Mengutamakan hubungan keluarga</p> <p>Semangat kerja yang tinggi lebih tinggi dari Jepang.</p> <p>Emosional</p>	<p>Budaya organisasi Jepang lahir dari tradisi Zen dan Samurai.</p> <p>a. Jam kerja 5 hari kerja</p> <p>b. Efektivitas, efesiensi, produktivitas tinggi dan keuletan kerja.</p> <p>c. Sabar dan ulet</p> <p>d. Empat elemen dasar pembentuk manajemen Jepang</p> <p>e. Kebersamaan</p> <p>f. Kesamaan</p> <p>g. Falsafah <i>Confusius</i></p> <p>h. Tingkat pendidikan</p>	<p>Organisasi di Indonesia masih cenderung tertanam nilai solidaritas (<i>Organozation Climate</i>) / Solider organik, hierarkis, rukun dan musyawarah.</p> <p>a. Dalam hal ini bisa dilihat suasana santai, akrab, dan suasana seperti di rumah yang dibawa ke tempat kerja.</p> <p>b. Ciri kebudayaan lainnya yaitu bermusyawarah</p>

Sumber: Cahyono *et al.*, (2014)

Jepang dan Korea Selatan memiliki banyak kesamaan. Kedua negara telah berada di bawah pengaruh budaya Cina, dan filsafat Cina telah menjadi dasar persepsi mereka tentang dunia. Sistem manajemen Jepang telah dipraktekkan di Korea Selatan selama hampir 40 tahun sementara Korea Selatan berada di bawah kolonialisme Jepang, sehingga mempengaruhi karakteristik manajemen Korea Selatan.

**E. Pertanyaan:**

1. Mengapa untuk mengelola perusahaan atau organisasi lintas Negara dibutuhkan system. Jelaskan?
2. Mengapa peran manajemen sebagai alat komunikasi diperlukan agar kinerja dari masing-masing elemen itu sendiri dapat maksimal ?
3. Sebutkan dan jelaskan fase dari penyesuaian ekspatriat ?
4. Mengapa manajemen lintas budaya dapat membantu dalam memahami bagaimana lingkungan kelompok yang terdiri dari berbagai latarbelakang. Jelaskan ?

---oo0oo---

# BAB VIII

## Tim Kerja

1. **Deskripsi Singkat** : Dengan membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi tim kerja dapat menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan individual. Pada Bab VIII dibahas pengertian tim kerja, tipe tim, tim berkinerja tinggi dan karakteristik tim yang sukses dan *mature team*.
2. **Relevansi** : Memahami tim kerja dan tipe kerja dalam organisasi membuka ruang dalam membangun tim kerja yang berkinerja tinggi, yang sukses sehingga tim kerja selalu segar, dan tiap anggota organisasi dapat menghasilkan suatu tingkat kinerja yang lebih besar.
3. **Kemampuan Akhir yang Diharapkan** : Mahasiswa mampu memahami tim kerja, tipe tim dalam organisasi. Dan juga mahasiswa mampu menjelaskan tim berkinerja tinggi, karakteristik tim yang sukses dan *mature team* sebuah organisasi.

## A. Pengertian Tim Kerja

Kelompok kerja adalah dua orang atau lebih yang berinteraksi dan saling tergantung dan bersatu untuk mencapai tujuan. Kelompok kerja adalah kelompok yang berinteraksi dengan berbagai informasi dan membuat keputusan untuk mendukung kinerja setiap anggota dalam bidang tanggung jawab.

Kelompok kerja tidak perlu atau memiliki kesempatan untuk melakukan pekerjaan kolektif yang membutuhkan upaya kolektif. Karena itu kinerja adalah jumlah dari kontribusi individu dari setiap anggota kelompok. Tidak ada sinergi positif yang mengarah ke tingkat kinerja yang melebihi jumlah masukan.

Tim kerja menciptakan sinergi positif melalui upaya yang terkoordinasi. Upaya individu menghasilkan ke tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan individu. Dari sini kelompok tidak sama dengan tim.

## B. Jenis Tim

Berdasarkan tujuan, tim dapat dibagi menjadi tiga kelompok:

### 1. Tim pemecahan masalah

Dalam tim pemecahan masalah, setiap anggota mengkomunikasikan ide-ide mereka atau menyarankan cara meningkatkan alur kerja dan metode. Dalam kasus yang paling jarang terjadi, tim-tim ini berwenang untuk secara sepihak mengimplementasikan semua tindakan yang mereka usulkan. Salah satu tim penyelesaian masalah yang paling umum pada 1980-an adalah *Total Quality Management* (TQM).

**2. Tim kerja manajemen diri**

Tim kerja manajemen diri biasanya terdiri dari 10 hingga 15 orang yang bertanggung jawab atas mantan manajer mereka. Sebagai aturan, ini termasuk pemantauan kolektif kecepatan kerja, penentuan tugas kerja organisasi sejak istirahat dan pemilihan kolektif prosedur pemeriksaan. Tim kerja, yang mengelola dirinya sepenuhnya dan bahkan memilih anggotanya sendiri, meminta anggotanya untuk menilai pekerjaan masing-masing. Akibatnya, pengawas kehilangan artinya dan bahkan bisa dihapus.

**3. Tim lintas fungsional**

Tim lintas fungsi adalah cara yang efektif untuk memungkinkan orang-orang dari berbagai bagian organisasi (atau bahkan organisasi) untuk berbagi informasi, mengembangkan ide-ide baru dan menyelesaikan masalah, dan mengoordinasikan proyek yang kompleks.

**C. Tim Berkinerja Tinggi**

Untuk menautkan konsep tim dan kelompok ke arah penciptaan tim berkinerja tinggi ada beberapa syarat yang harus diketahui, yaitu ukuran tim kerja, kemampuan anggota dan mengalokasikan peran dan menggalakan keanekaragaman.

**1. Ukuran tim kerja**

Tim kerja yang baik cenderung kecil. Bila anggotanya lebih dari 10 sampai 12 maka akan sulit bagi mereka untuk menyelesaikan banyak hal. Mereka banyak mengalami kesulitan untuk berinteraksi secara konstruktif dan membuat kesepakatan dalam banyak



hal. Dengan jumlah yang banyak biasanya orang tidak dapat mengembangkan kekohesifan, komitmen dan tanggungjawab timbal balik yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang tinggi.

## **2. Kemampuan anggota**

Agar dapat bekerja secara efektif, tim membutuhkan tiga tipe keterampilan yang berbeda. Pertama, tim memerlukan orang-orang yang memiliki keahlian teknis. Kedua, tim memerlukan orang-orang dengan keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan untuk mampu mengidentifikasi masalah, membangkitkan alternatif, mengevaluasi alternatif dan membuat pilihan yang kompeten. Akhirnya tim juga memerlukan orang-orang yang memiliki keterampilan mendengarkan dengan baik, memberikan umpan balik, mampu menyelesaikan konflik dan keterampilan dalam hubungan antar pribadi yang lain.

## **3. Mengalokasikan peran dan menggalakan keanekaragaman**

Orang-orang berbeda dalam ciri kepribadian dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan menempatkannya pada pekerjaan yang cocok dengan kepribadian karyawan itu. Hal yang sama berlaku berkenaan dengan pengisian posisi pada suatu tim kerja. Tim mempunyai kebutuhan yang berbeda dan orang seharusnya memilih tim berdasarkan kepribadian dan preferensi mereka.

#### **D. Karakteristik Tim Yang Sukses**

Tim yang sukses dicirikan dengan karakteristik sebagai berikut:

**1. Memiliki komitmen untuk mencapai tujuan bersama**

Tim yang efektif memiliki tujuan bersama dan bermakna, memberikan arahan, dorongan, dan keterlibatan anggota. Anggota tim yang sukses menghabiskan banyak waktu dan upaya untuk berdiskusi, merumuskan, dan menyepakati niat yang mereka.

**2. Memastikan tujuan**

Tim yang sukses menerjemahkan makna bersama mereka sebagai tujuan kerja realistis yang dapat diukur secara spesifik. Tujuan khusus memfasilitasi komunikasi yang akan membantu untuk terus fokus pada hasil.

**3. Kepemimpinan dan struktur**

Anggota tim perlu menyepakati siapa yang melakukan apa dan memastikan semua anggota berkontribusi secara sama terhadap beban kerja yang berbeda. Selain itu, tim harus menentukan bagaimana mengatur jadwal, keterampilan apa yang perlu dikembangkan, bagaimana kelompok akan menyelesaikan konflik, bagaimana kelompok akan membuat dan mengubah keputusan, menyepakati masalah pekerjaan tertentu, dan bagaimana menggabungkan keterampilan langsung oleh manajemen atau oleh anggota tim sendiri, memenuhi peran peneliti, promotor, produsen, pelaksana, dan penaut.

**4. Menghindari kemalasan dan tanggung jawab sosial**

Individu dapat bersembunyi di grup. Mereka dapat menghadapi kemalasan sosial dan bergabung dengan upaya kelompok karena kontribusi individu mereka tidak dapat dikenali. Tim berkinerja tinggi mengurangi kecenderungan ini dengan meminta pertanggungjawaban mereka secara individu maupun di tingkat tim.

**5. Penilaian kinerja individu**

Sebagai contoh penelian penilaian kinerja individu upah tetap per jam, insentif individu dan sejenisnya tidak sesuai dengan pengembangan tim berkinerja tinggi. Oleh karena itu, selain mengevaluasi dan memberi penghargaan kepada karyawan atas kontribusi individu mereka, manajemen juga harus mempertimbangkan penilaian berbasis kelompok, pembagian keuntungan, pembagian keuntungan, insentif kelompok kecil, dan perubahan sistem lainnya yang memperkuat upaya dan komitmen tim.

**6. Mengembangkan rasa saling percaya yang tinggi**

Tim berkinerja tinggi ditandai oleh tingkat saling percaya yang tinggi di antara para anggotanya. Artinya, anggota percaya pada integritas, karakter dan kemampuan anggota lainnya.

**E. Mature Team**

Tim yang telah terbentuk lama dan berada dalam tahap kedewasaan/stabil cenderung untuk menolak berpikir secara kritis dalam tim. Masing-masing anggota mempercayai bahwa mereka sudah dapat membaca pikiran setiap orang dalam tim tersebut. Hasilnya, para

anggota akan merasa enggan untuk mengemukakan pendapat mereka karena mereka tidak ingin beradu pendapat dengan yang lain.

Permasalahan lain yang terjadi dalam *mature team* adalah kesuksesan-kesuksesan yang mereka capai di awal akan membuat mereka hanya bertumpu pada masalah dan tugas yang sederhana saja untuk dihadapi. Seharusnya seiring berjalannya waktu, tim ini harus mencoba untuk memecahkan masalah-masalah dengan tingkat kesulitan yang lebih tinggi. Tim akan terjebak dalam proses dan rutinitas belaka yang menjadikan mereka enggan untuk mencapai kesempurnaan dalam hal yang dilakukan seperti saat dulu mereka pertama kali terbentuk. Ini juga menyebabkan proses internal dalam tim tidak lagi berjalan mulus. Lebih banyak konflik yang terjadi dalam tim, komunikasi menurun, dan performa tim akan menurun drastis.

Solusi yang dapat dilakukan untuk menyegarkan kembali tim yang berada di tahap kedewasaan ini:

1. Menyiapkan para anggota tim untuk dapat menghadapi masalah ketika nanti tim telah mencapai tahap kedewasaan.
2. Menawarkan training yang bertujuan untuk penyegaran kembali dalam tim. Training ini akan melatih tim dalam komunikasi, manajemen konflik, dan meningkatkan kepercayaan diri pada setiap orang serta meningkatkan kepercayaan antara yang satu dengan lainnya.
3. Menawarkan *advanced training*. Training ini bertujuan untuk mengarahkan anggota tim untuk mengembangkan kemampuan *problem solving*,

interpersonal, dan kemampuan teknikal yang lebih kuat.

4. Meyakinkan tim untuk memperlakukan perkembangan yang dilakukan sebagai pengalaman belajar. Sehingga tim tidak cepat puas dengan hasil perkembangan yang dilakukan, namun terus meningkatkan untuk selalu lebih baik. Mereka juga akan melihat setiap konflik dan ancaman yang muncul sebagai kesempatan belajar yang baru.

#### **F. Pertanyaan**

1. Jelaskan, mengapa dalam sebuah organisasi salah satu kunci sukses keberhasilan organisasi adalah dari tim?
2. Mengapa tim bisa berdampak begitu besar? Jelaskan?
3. Klasifikasi tim yang paling lazim dan kemungkinan besar akan dijumpai dalam suatu organisasi, ada tiga. Sebutkan dan jelaskan?
4. Untuk menautkan konsep tim dan kelompok ke arah penciptaan tim berkinerja tinggi ada beberapa syarat. Sebutkan dan jelaskan syarat tersebut?
5. Permasalahan yang terjadi dalam *mature team* adalah kesuksesan-kesuksesan yang mereka capai di awal akan membuat mereka hanya bertumpu pada masalah dan tugas yang sederhana saja untuk dihadapi. Menurut Anda solusi apayang dapat dilakukan untuk menyegarkan kembali tim. Jelaskan?

---oo0oo---

# BAB IX

## Kepemimpinan

1. **Deskripsi Singkat** : Sebuah organisasi akan berhasil mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada pimpinannya. Pembahasan Bab IX Kepemimpinan ini, meliputi definisi kepemimpinan, teori kepemimpinan, perbedaan manajer dan pemimpin, dan kepemimpinan lintas budaya.
2. **Relevansi** : Pemimpin suatu organisasi akan diakui sebagai pemimpin apabila pemimpin dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Dengan memahami kepemimpinan, teori-teori tentang kepemimpinan dan perbedaan manajer dalam organisasi akan dapat berfikir dalam membangun sebuah organisasi dengan kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik organisasi.
3. **Kemampuan Akhir Yang Diharapkan** : Mahasiswa mampu memahami kepemimpinan, teori kepemimpinan, perbedaan manajer dan pemimpin, dan kepemimpinan lintas budaya.

**A. Definisi Kepemimpinan**

Suatu organisasi akan mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada pimpinannya. Pemimpin suatu organisasi akan diakui sebagai pemimpin apabila pemimpin dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa pendapat ahli tentang kepemimpinan, antara lain:

**1. Zaleznik (1986)**

Tidak semua pemimpin adalah manajer, sehingga kalau dibalik apakah semua manajer adalah pemimpin. Seorang manajer yang diberi hak-hak tertentu dalam suatu organisasi, belum tentu menjadi seorang pemimpin yang efektif. Tetapi tidak disangsikan lagi bahwa kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang didapatkan dari luar struktur yang formal adalah sama atau bahkan lebih penting daripada pengaruh formal, sehingga dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dapat muncul secara informal dari suatu kelompok dan dapat juga ditunjuk secara formal.

**2. Robbins (1991)**

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota untuk bekerja menuju tujuan mereka. Kepemimpinan dapat menentukan apakah suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan penataan yang memanifestasikan diri sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku

orang lain dalam situasi tertentu agar siap bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang disepakati.

### 3. Toha (1992)

Kepemimpinan mempengaruhi perilaku orang lain atau memengaruhi perilaku orang lain atau memengaruhi perilaku manusia, baik individu maupun kelompok. Kepemimpinan dapat terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuan mereka untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.

### 4. Sarros dan Butchatsky (1996)

Menurut Sarros dan Butchatsky (1996), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

## B. Teori Kepemimpinan

### 1. Teori Sifat

Dalam teori ini, yang sering disebut juga dengan teori *greatman*, menyatakan bahwa seorang itu dilahirkan membawa atau tidak membawa ciri/sifat (*traits*) yang diperlukan bagi seorang pemimpin. Pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat, sebab individu yang lahir telah membawa ciri-ciri tertentu. Kepemimpinan adalah suatu fungsi dari kualitas seseorang dari suatu individu, bukan dari situasi, teknologi atau dukungan masyarakat. Hal ini mengandung pengertian dasar bahwa penelitian-penelitian kepemimpinan selalu



condong menyebut bahwa individu adalah sumber kegiatan-kegiatannya.

## 2. Teori Perilaku (*Behavioral Theories*)

Melalui pendekatan perilaku ini, tidak hanya diharapkan untuk memberikan jawaban yang lebih definitive mengenai kepemimpinan, tetapi hal inipun akan memberikan implikasi yang berbeda dengan pendekatan kesifatan. Pada pendekatan kesifatan, pemimpin pada dasarnya dianggap dilahirkan, sehingga jika pendekatan ini berhasil kita akan mendapatkan suatu dasar untuk menyeleksi/menempatkan orang yang tepat untuk posisi yang pemimpin. Tetapi jika pendekatan perilaku berhasil, mengidentifikasi perilaku-perilaku tertentu yang diperagakan oleh seorang pemimpin yang berarti kita dapat melatih orang-orang untuk menjadi pemimpin.

## 3. Teori Kontingensi

Model kepemimpinan kontingensi dikembangkan oleh Fiedler. Model kepemimpinan kontingensi menunjukkan bahwa kinerja kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan tingkat bantuan atau non-situasi. Kepemimpinan dilihat sebagai hubungan yang didasarkan pada kekuatan dan pengaruh.

Tiga faktor penting dalam pendekatan ini adalah hubungan pemimpin dengan anggota, struktur tugas dan otoritas pada suatu situasi. Faktor hubungan pemimpin-anggota mengacu pada kadar keyakinan, kepercayaan, rasa hormat para pengikut terhadap pemimpin yang bersangkutan.

Keefektifan orientasi kepemimpinan menurut Fiedler dapat dihubungkan dengan situasi yang menguntungkan atau tidaknya. Orientasi kepemimpinan seseorang dibedakan antara berorientasi tugas atau kepemimpinan seseorang yang mengendalikan dengan berorientasi hubungan manusiawi atau kepemimpinan pasif. Hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi yang menguntungkan digambarkan sebagai berikut.

#### 4. Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan (*group theory of leadership*) dikembangkan atas dasar ilmu psikologi sosial. Teori ini menyatakan bahwa untuk pencapaian tujuan-tujuan kelompok harus ada pertukaran yang positif antara bawahan dan pemimpinnya.

Kepemimpinan merupakan suatu proses pertukaran (*exchange process*) antara pemimpin dan pengikutnya, yang juga melibatkan konsep sosiologis tentang peranan yang diharapkan kedua belah pihak. Penelitian psikologis sosial dapat digunakan untuk membantu penerapan konsep pertukaran dan peranan tersebut pada proses kepemimpinan.

#### 5. Teori Situasional

Dimulai pada tahun 1940-an, para ahli psikologi sosial melakukan penelitian untuk mencari variabel-variabel situasional yang berpengaruh pada peranan kepemimpinan, skill dan perilaku serta terhadap pelaksanaan dan kepuasan kerja para bawahannya. Fred Fiedler telah mengajukan sebuah model dasar situasional bagi efektivitas kepemimpinan, yang dikenal dengan contingency model of leadership effectiveness.

Model ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi yang menguntungkan.

Situasi-situasi ini dijelaskan oleh Fiedler dalam tiga dimensi empiris, yaitu:

- Hubungan antara anggota pimpinan
- Level dalam struktur tugas
- Posisi kekuasaan pemimpin yang diperoleh melalui otoritas formal.

## 6. Teori *Path-Goal*

Teori *path-Goal* dikemukakan oleh Robert House (1974). Teori ini sendiri merupakan salah satu pendekatan situasional (kontingensi) yang menggunakan konsep-konsep dari hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti dari Ohio State University.

Esensi dari teori ini adalah bahwa seorang pemimpin mempunyai tugas untuk membantu bawahannya dalam pencapaian tujuan-tujuan dan menyediakan petunjuk dan/atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut seiring sejalan dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan.

Teori *path-goal* mengungkapkan dua preposisi, dimana preposisi tersebut adalah:

- 1) Perilaku seorang pemimpin dapat diterima oleh bawahannya selama perilaku tersebut dianggap oleh bawahan sebagai sumber untuk pencapaian kepuasan saat ini atau sebagai cara untuk mendapatkan kepuasan di masa depan.
- 2) Kepemimpinan dapat digambarkan sebagai motivasi jika:

- Perilaku seperti itu memenuhi kebutuhan bawahan tergantung pada kinerja kerjanya yang efektif.
- Perilaku tersebut melengkapi lingkungan bawahan dengan memberikan bantuan, bimbingan, dukungan, dan penghargaan yang diperlukan untuk kinerja kerja yang efektif.

Teori ini memuat empat tipe perilaku pimpinan, yaitu:

**a. Kepemimpinan direktif**

Bawahan tahu persis apa yang diharapkan dari pimpinan dan pemimpin mengeluarkan perintah khusus. Di sini tidak ada keterlibatan bawahan (pemimpin otokratis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif berhubungan positif terhadap kepuasan dan harapan bawahan yang bekerja secara ambigu dan berhubungan negatif terhadap kepuasan dan harapan bawahan melakukan tugas yang jelas.

**b. Kepemimpinan Supportif**

Seorang pemimpin yang selalu siap menjadi teman bagi bawahan, berpikiran terbuka dan menunjukkan sebagai teman sejati bagi bawahan. Gaya kepemimpinan ini memiliki efek yang sangat positif pada kepuasan karyawan yang bekerja dengan tugas yang membuat stres, membuat frustrasi, dan tidak memuaskan.

**c. Kepemimpinan Partisipatif**

Pemimpin meminta dan menggunakan saran bawahan tetapi masih membuat keputusan. Sebagian besar studi dalam organisasi manufaktur

yang telah dilakukan dalam tugas-tugas non-rutin lebih puas daripada pemimpin non-partisipatif.

**d. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi**

Pimpinan mengajukan tantangan dengan tujuan yang menarik bagi bawahan, mendorong bawahan untuk mencapai tujuan dengan bekerja lebih baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk bawahan yang melakukan tugas yang mendua (ambigu) dan non-rutin, semakin tinggi fokus pimpinan pada kinerja, semakin banyak bawahan percaya bahwa upaya mereka akan mengarah pada penyampaian kerja yang efektif.

**7. Teori Atribusi Kepemimpinan**

Teori atribusi kepemimpinan menyatakan bahwa kepemimpinan hanyalah atribusi yang dibuat orang atau pemimpin mengenai individu lainnya yang menjadi bawahannya.

Beberapa teori atribusi yang masih diakui oleh banyak orang adalah:

- 1) Teori inferensi, yaitu perilaku orang lain yang merupakan sumber informasi yang kaya.
- 2) Teori sumber perhatian dalam kesadaran bahwa proses persepsi terjadi dalam persepsi orang yang mempersepsikan.
- 3) Teori atribusi internal dan eksternal yang diajukan oleh Kelly & Micella, 1980, berfokus pada akal sehat.

**C. Perbedaan Manajer dan Pemimpin.**

Pemimpin sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai visi atau

serangkaian tujuan. Sumber pengaruh ini bisa formal, seperti yang dinyatakan oleh para pemangku kepentingan manajemen dalam suatu organisasi. Karena posisi manajemen memiliki tingkat otoritas yang diakui secara resmi, seseorang hanya dapat memperoleh peran pemimpin karena posisi mereka dalam organisasi.

Tidak semua pemimpin adalah manajer, dan sebaliknya tidak semua manajer adalah pemimpin. Hanya karena suatu organisasi memberikan kepada manajernya hak-hak formal tertentu bukanlah jaminan bahwa mereka dapat efektif. Kepemimpinan non-formal, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang muncul di luar struktur formal organisasi, seringkali sama pentingnya atau bahkan lebih penting daripada pengaruh formal.

#### **D. Kepemimpinan Lintas Budaya**

Pengembangan dan perluasan organisasi/perusahaan secara internasional menyebabkan perlunya untuk menangani keragaman budaya dan tim yang terdiri dari karyawan dari kebangsaan yang berbeda (Przytuła *et al.*, 2014). Dengan manajer yang memiliki nilai-nilai budaya yang berbeda, dapat berdampak pada hubungan antara pemimpin dan pengikut (Irawanto, 2009).

Kompleksitas perbedaan-perbedaan nasional antara ekspatriat dengan karyawan lokal ketika memimpin perusahaan menghadapi tantangan belum pernah terjadi sebelumnya pada kepemimpinan mereka. Mereka menghadapi masalah dalam memahami harapan dari bawahan mereka dari budaya yang berbeda (Rau *et al.*, 2013). Pimpinan ekspatriat yang kurang pemahaman lintas budaya, tentu akan menggunakan gaya kepemimpinan

yang sama dari negara asal mereka di negara-negara lain tanpa beradaptasi dengan norma-norma lokal dan lingkungan budaya (Ngah *et al.*, 2013).

Menurut Hanges *et al.*, (2006) gaya kepemimpinan yang berbeda dipengaruhi oleh latar belakangbudaya. Hasil penelitian Ashkanasy (2002) tentang budaya dan gaya kepemimpinan dari 61 negara dapat dibagi menjadi tiga kelompok,yaitu kelompokbudaya Anglo (Australia, Kanada, Irlandia, Selandia Baru, Afrika Selatan kulit putih, Inggris, dan Amerika Serikat), kelompok Asia Selatan (Iran, India, Thailand, Malaysia, Indonesia, dan Filipina) dan kelompok Konghucu Asia (Cina, Hong Kong, Jepang, Singapura, Korea Selatan, dan Taiwan). Kelompok Asia Selatan ditandai dengan jarak kekuasaan yang tinggi dan loyalitas kelompok dan kemanusiaan. Kelompok Konfusianisme Asia nilai jarak kekuasaan dan tingkat kolektivisme kelompok yang tinggi. Sebaliknya dalam budaya Anglo, individu sangat dihargai dan bawahan lebih dihargai atas kontribusi mereka di setiap tingkatan dalam kelompok.

Gaya kepemimpinan Indonesia menurut Irawanto (2009) berakar pada kearifan tradisional Jawa yang disebut *tepa selira* yang berarti saling menghormati. Manajer Indonesia masih mempraktikkan gaya kepemimpinan yang homogen yaitu paternalistik dan transformasional. Gaya kepemimpinan paternalistik merupakan dimensi yang khas untuk Indonesia. Peran ekspatriat pada perusahaan multinasional dalam meningkat perkembangan dan pengaruhnya sangat penting (Rahim, 2010). Keahlian manajerial ekspatriat menjadi salah satu bentuk transfer teknologi yang

dipertimbangkan yang dapat mendukung perusahaan mencapai keunggulan bersaing (Lumbanraja, 2008).

Menurut Graen dan Hui (1999), kepemimpinan global akan berubah saat ini ketika pemimpin dipindahkan dari satu lokasi ke lokasi lain, maka yang akan muncul adalah para pimpinan kreatif transkultural. Para pemimpin adalah orang-orang yang dapat belajar:

- Mengubah akulturasi masa kecilnya dan menghormati budaya yang berbeda
- Membangun hubungan kerja lintas budaya untuk kepercayaan, rasa hormat dan komitmen
- Terlibat dalam solusi masalah antarbudaya kreatif
- Berpartisipasi dalam konstruksi budaya ketiga dalam berbagai proses kerja

Perusahaan yang beroperasi melewati batas wilayah nasional, terdapat konsekuensi yang dihadapi ekspatriat yaitu kompleksitas perbedaan-perbedaan nasional antara ekspatriat dengan karyawan lokal ketika melakukan kepemimpinan. *Expatriates* adalah karyawan yang dikirim oleh sebuah perusahaan di suatu negara untuk mengelola operasi di negara berbeda (Noe *et al.*, 2011).

Kepemimpinan lintas budaya adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi anggota kelompok budaya yang berbeda penilaian terhadap pencapaian hasil dengan merujuk pada pengetahuan dan makna sistem dari kelompok budaya yang berbeda. Dan yang membedakan kepemimpinan lintas budaya dengan kepemimpinan tradisional terletak pada perbedaan budaya yang dihadapi, serta proses



kepemimpinannya dalam perbedaan budaya (Akiga dan Lowe, 2004).

Kepemimpinan antar budaya adalah suatu bentuk hubungan kepemimpinan antara pemimpin dan bawahan dari berbagai latar belakang budaya (Lumbanraja, 2008). Kepemimpinan antar budaya adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan memotivasi kelompok-kelompok budaya nasional yang berbeda (Puspitasari *et al.*, 2014).

Menurut Afiff (2013) perbedaan gaya kepemimpinan muncul dari perbedaan antar budaya dan tahap perkembangan organisasi bisnis. Pada dasarnya organisasi menuntut peran lebih dari sekedar kepemimpinan semata, budaya menjadi salah satu faktor penting dalam hal efektifitas kepemimpinan. Budaya mempengaruhi gaya kepemimpinan melalui pengikut.

Beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan lintas budaya yang dipraktikkan oleh pemimpin ekspatriat, menurut Luthans (2006:659) ada tiga faktor, yaitu :

- Nilai-nilai pribadi,
- Latar belakang pemimpin dan
- Kemampuan interpersonal.

Sedangkan menurut Yukl (2001:495) faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan lintas budaya antara lain variabel budaya nasional dan variabel situasional.

Menurut Lumbanraja (2008) model penyesuaian bagi pemimpin ekspatriat yang mengalami lintas budaya ketika menjalani penugasan internasional adalah sebagai berikut :

1. Model Reaksi  
Pemimpin ekspatriat lebih mengubah lingkungan daripada perilaku sendiri.
2. Model Integrasi  
Pemimpin ekspatriat mengubah perilaku yang disesuaikan dengan keadaan lokal. Kebalikan model reaksi.
3. Model *Withdrawal*  
Pemimpin ekspatriat menarik diri secara fisik dan mental, berusaha untuk menghindari masalah.

#### **E. Kendala Dalam Kepemimpinan Lintas Budaya**

Berbagai tantangan akan muncul bagi para manajer yang ditugaskan di luar negeri (*expatriates manajer*), terutama yang berasal dari kekuatan sosial budaya yang diwakili oleh perbedaan budaya baik budaya nasional yang bersangkutan maupun perbedaan budaya organisasi yang berlaku dalam menjalankan bisnis mereka. Budaya baik secara langsung maupun tidak langsung pada kenyataannya akan mempengaruhi keseluruhan aspek fungsional bisnis, baik dalam bidang pemasaran, bidang sumber daya manusia, bidang keuangan, bidang produksi dan bidang-bidang lainnya, karena budaya menyentuh seluruh aspek kehidupan manusia sebagai pelaku dari bidang bisnis itu sendiri (Lumbanraja, 2008).

Terdapat beberapa masalah yang berkontribusi sebagai kendala dalam melakukan kepemimpinan lintas budaya, antara lain masalah stereotip kecenderungan untuk menilai orang lain berdasarkan suatu kelas atau kategori dan masalah etnosentrisme rasa superioritas yang dimiliki anggota budaya tertentu (Luthans, 2006:392).

**F. Gaya Kepemimpinan Ekspatriat Korea Selatan**

Menurut Chang dan Chang (1994:136) gaya kepemimpinan dalam sistem manajemen Korea pada umumnya adalah otoriter dan paternalistik. Sebuah organisasi ditafsirkan sebagai perpanjangan dari keluarga, dan hubungan dalam organisasi adalah sama dengan yang di dalam sebuah keluarga. Namun, tidak ada jenis ayah-anak hubungan antara atasan dan bawahan di Korea Selatan karena masih berada di Jepang. Seorang manajer adalah unggul, tetapi ia tidak memainkan peran ayah kepada bawahannya, dan bawahan pada gilirannya menolak pertimbangan dirinya memainkan peran seorang anak kepada atasannya.

Dalam kehidupan keluarga tradisional Korea, ayah memiliki hak sebagai kepala keluarga dan hak sebagai ayah, sehingga ia menggunakan otoritas mutlak dan dilain pihak (sistem patriarkal) untuk mengatur orang-orang di bawahnya guna kesejahteraan keluarga. Namun demikian kepala keluarga tidak selalu menggunakan otoritas sepihak, ia juga menekankan keselarasan, memperlakukan keluarga dengan hangat, mengendalikan dan mendorong aktivitas anggota keluarganya (dikendalikan juga oleh orang yang lebih tua) untuk memperoleh kepatuhan mereka.

Metode kontrol berdasarkan otoritas dan keselarasan dalam kehidupan keluarga tradisional ini mempengaruhi kepemimpinan manajemen dalam dua cara, yaitu:

1. Para anggota perusahaan sadar bahwa otoritas tradisional para senior dalam derajat ditetapkan secara luas

2. Dalam cara yang sama, keselarasan sangat ditekankan dalam organisasi.

Kepatuhan dan ketundukan norma-norma perilaku masyarakat Korea didasarkan pada konsep kepatuhan anak-anak pada orang tua (terlihat jelas pada hubungan ayah dengan anak laki-lakinya). Dalam kehidupan sehari-hari orang harus berbicara dengan penuh hormat, bersikap terhadap terhadap orang lain di luar keluarga yang lebih tua atau memiliki posisi lebih tinggi. Seseorang harus mengidentifikasi dirinya dalam kelompok sosial tersebut (*sense of belonging*), dan menunjukkan rasa hormat pada orang-orang di atasnya.

Cara berpikir tradisional ini mempengaruhi hubungan vertikal antara para pimpinan dan karyawan. Anggota perusahaan Korea menganggap hubungan vertikal lebih penting daripada hubungan horisontal. Penekanan pada hubungan vertikal menimbulkan komunikasi ke bawah secara sepihak dan merupakan alasan bagi timbulnya konsentrasi pengambilan keputusan pada tingkat-tingkat atas organisasi tersebut.

### **1. Sikap Individu Dalam Perusahaan**

Pimpinan perusahaan Korea Selatan banyak sekali menerapkan otoritas tradisional. Di mana semakin muda usia karyawan maka semakin sedikit pengalaman kerja yang dimiliki, sebaliknya semakin tua usia karyawan maka pengalaman kerja yang dimiliki semakin banyak dan otoritasnya akan semakin tinggi. Di samping itu, para karyawan yang bekerja dalam perdagangan dan seksi-seksi manajemen mempersepsikan otoritas para atasan lebih tinggi daripada karyawan yang bekerja pada seksi produksi.

Para karyawan merasa bahwa tujuan para atasan untuk mempertahankan keselarasan ditunjukkan secara besar-besaran.

Sikap para karyawan pada perusahaan-perusahaan Korea sesuai dengan kebudayaannya, yaitu patuh terhadap para senior dan atasan, sedangkan bawahan kepada kelompoknya. Sebagian besar karyawan berfikir bahwa mereka mematuhi para senior dan atasan hanya karena mereka senior dan atasan, tidak mempermasalahkan apakah mereka menunjukkan prestasi atau tidak. Sikap semacam ini sesuai dengan karakteristik orang Korea. Secara khusus, para karyawan yang berusia 40 tahunan dan para karyawan yang bekerja pada perusahaan-perusahaan yang lebih kecil cenderung lebih patuh dan taat kepada para senior dan atasan daripada karyawan yang berusia 20–30 tahunan dan para karyawan yang bekerja di perusahaan-perusahaan yang lebih besar.

## **2. Struktur hirarki Organisasi Perusahaan Korea Selatan**

Ketika Jepang menduduki Korea dari tahun 1910 sampai akhir Perang Dunia II, Jepang membawa sistem manajemen modern atau kebarat-baratan ke Korea. Sistem manajemen Jepang saat ini benar-benar merupakan perpaduan antara sistem manajemen tradisional mereka dengan unsur-unsur sistem manajemen kebarat-baratan. Sistem manajemen Korea Selatan terintegrasi sistem manajemen Jepang.

## **3. Prinsip Senioritas**

Eksklusivisme dan sentralisasi kekuasaan dalam kehidupan sosial tradisional Korea, pertalian darah dan

status sosial mengandung latar belakang sikap orang Korea Selatan yang menimbulkan suatu cara berpikir yang eksklusif dan tertutup. Hal ini juga berlaku pada masyarakat Korea Selatan secara umum di dalam kerangka kehidupan yang eksklusif dan tertutup yang dipelihara tersebut, kekuasaan yang diperlukan untuk menjaga urutan keluarga dikonsentrasikan pada kepala keluarga dan anggota keluarga yang tertua yang membentuk suatu struktur otoritas kekuasaan yang tersentralisir.

Prinsip tradisional sikap eksklusif dan sentralisasi kekuasaan juga menimbulkan dampak yang besar terhadap struktur kekuasaan dalam berbagai perusahaan bisnis Korea Selatan. Prinsip ini lebih jelas dipraktikkan oleh individu atau kelompok yang memiliki hak kepemilikan atas perusahaan, ketika mengamankan dan mempertahankan hak-hak pengelolaan.

Prinsip senioritas digunakan dalam organisasi manajemen Korea Selatan sebagai standar yang digunakan untuk meningkatkan atau menaikkan gaji yang didasarkan pada prinsip personal. Prinsip personal adalah suatu prinsip yang dapat digunakan secara universal dan berlaku pada semua orang ketika mengevaluasi seseorang dalam kehidupan sosial Korea Selatan. Pertimbangan khusus diberikan pada personal yang telah berdinis lama dan mengundurkan diri untuk kesejahteraan hidup mereka.

**G. Pertanyaan**

1. Mengapa dalam suatu organisasi supaya tujuannya tercapai sangat tergantung pada pimpinannya. Jelaskan?
2. Jelaskan model kepemimpinan kontingensi yang dikembangkan oleh Fiedler?
3. Jelaskan esensi dari teori kepemimpinan *path-goal*?
4. Tugas apa saja yang harus dimiliki pimpinan agar dapat membantu bawahannya sejalan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Sebutkan dan jelaskan?
5. Jelaskan tantangan akan muncul bagi para manajer yang ditugaskan di luar negeri (*expatriates manajer*)?
6. Masalah apa sajakah yang berkontribusi sebagai kendala dalam melakukan kepemimpinan lintas budaya?
7. Jelaskan gaya kepemimpinan ekspatriat Korea Selatan di Indonesia?

---oo0oo---

# BAB X

## Motivasi Kerja

1. **Deskripsi Singkat** : Kehidupan berorganisasi termasuk organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para pimpinan. Pada Bab X membahas motivasi kerja yang meliputi pengertian motivasi kerja, teori motivasi kerja, dan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja.
2. **Relevansi** : Motivasi kerja sangat berperan dalam menciptakan perilaku dan budaya organisasi. Mengetahui teori motivasi kerja, dan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, akan dapat memberi pemahaman pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja organisasi.
3. **Kemampuan Akhir yang diharapkan** : Mahasiswa mampu mengetahui meliputi pengertian motivasi kerja, teori motivasi kerja, dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja organisasi



### A. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah keinginan karyawan secara sukarela untuk bersedia membantu organisasi/perusahaan mencapai tujuan organisasi tergantung pada kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan individu (Robbins, 2003: 55). Menurut Saydam (2005: 227), motivasi kerja adalah keseluruhan proses mendorong atau mendorong karyawan agar siap bekerja tanpa paksaan. Sedangkan Hasibuan (2014: 95) menyatakan bahwa motivasi kerja sebagai kekuatan pendorong, yang membangkitkan antusiasme karyawan sehingga mereka mau bekerja sama, disiplin dalam kerja, bekerja secara efektif dan terintegrasikan ke dalam semua upaya mereka untuk kepuasan dan kesetiaan yang tinggi menjadi.

Siagian (2005: 94) mengemukakan bahwa dalam kehidupan organisasi, termasuk kehidupan kerja dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja harus mendapat perhatian serius. Pertimbangan utama motivasi kerja, adalah:

1. Filosofi kehidupan manusia berputar di sekitar prinsip *quit pro-quo*.
2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya materi, tetapi juga psikologis,
3. Tidak ada titik jenuh dalam memuaskan kebutuhan manusia,
4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan tidak menghasilkan teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang di organisasi, bahkan untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda.

## **B. Motivasi Kerja**

Menurut Tahir (2014: 96), ada enam teori motivasi, yaitu: Teori kebutuhan menurut Abraham Maslow, Teori Dua-Faktor dari Frederic Herzberg, Teori Prestasi dari David McClland, Teori Penguatan, Teori harapan dan Teori tujuan sebagai motivasi. Tiga teori tersebut fokus pada apa yang mendorong orang ke dalam suatu kegiatan. Teori tersebut membahas sesuatu yang memotivasi seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, termasuk apa yang disebut pekerjaan di suatu organisasi/perusahaan.

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

Setiap orang mempunyai kebutuhan dalam hidup mereka bahwa kebutuhan ini terdiri dari kebutuhan fisik, kebutuhan psikologis dan kebutuhan spiritual. Dalam teori ini, permintaan didefinisikan sebagai kekuatan atau energi yang mendorong individu untuk melakukan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan yang terpuaskan hanya kehilangan kekuatan mereka ketika mereka muncul kembali sebagai kebutuhan baru yang mungkin sama seperti sebelumnya.

Cara untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi lebih mungkin untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda dalam urutan yang lebih rendah, misalakan untuk memenuhi kebutuhan fisik. Hanya dengan cara ini penghasilan yang memadai dapat dicapai. Sementara kebutuhan pemenuhan diri dapat digunakan dalam berbagai cara, ini membutuhkan kreativitas dan inisiatif diri dari para pemimpin.

Tingkat kebutuhan Maslow adalah sebagai berikut:

- a. Tidak ada kebutuhan yang terjadi bersama antara kategori kebutuhan
- b. kebutuhan dipenuhi terlebih dahulu dari bawah,
- c. kebutuhan tingkat atas terpenuhi ketika kebutuhan tingkat bawah terpenuhi,
- d. Kebutuhan akan pemenuhan diri tidak pernah terpuaskan, selalu terpenuhi tanpa henti,
- e. Kebutuhan yang tidak terpenuhi menjadi motor atau motivasi untuk bertindak.

## **2. Teori dua faktor**

Teori ini menunjukkan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan di tempat kerja. Dua faktor tersebut adalah:

- a. Sesuatu yang bisa memotivasi (motivator).

Faktor-faktor ini termasuk manfaat, faktor pengakuan/penghargaan, faktor akuntabilitas, faktor yang membuat kemajuan dan perkembangan di tempat kerja, terutama promosi, dan faktor pekerjaan itu sendiri. Faktor ini terkait dengan kebutuhan teori Maslow.

- b. Kebutuhan kesehatan di tempat kerja (faktor kebersihan).

Faktor ini bisa dalam bentuk upah, hubungan karyawan, pengawasan teknis, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan proses administrasi dalam organisasi. Faktor ini terkait dengan perlunya urutan rendah dalam teori Maslow. Teori ini, ketika diterapkan dalam lingkungan organisasi/bisnis, menekankan pentingnya mencapai keseimbangan antara dua faktor ini. Salah satu yang tidak

terpenuhi akan membuat pekerjaan tidak efektif dan tidak efisien.

### 3. Teori Kinerja (*Performance*)

Teori ini mengklasifikasikan berdasarkan hasil suatu kegiatan dalam bentuk pencapaian yang diraih, juga dalam pekerjaan. Kebutuhan ini membutuhkan dan mengharuskan karyawan untuk melakukan kegiatan belajar untuk menguasai keterampilan yang memungkinkan karyawan untuk melakukan. Jika itu adalah teori dua faktor, jelas bahwa pencapaian mencakup klasifikasi faktor-faktor yang memotivasi pekerjaan untuk dilakukan. Implementasi dalam lingkungan bisnis terlihat seperti ini:

- a. Pekerja, terutama manajer dan pekerja utama dari produk ini, dengan senang hati bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut, karena kemampuan untuk melaksanakannya bermanfaat bagi mereka yang terpengaruh.
- b. Ketika bekerja dengan risiko pekerjaan, pekerja menyukai (setidaknya) pekerjaan yang rentan. Pekerjaan yang berisiko dapat mengecewakannya, karena jika gagal, itu berarti tidak ada atau hanya hasil yang tidak mencukupi. Sebaliknya, mereka juga tidak menyukai pekerjaan berisiko rendah atau bebas risiko, yang dapat mengakibatkan pekerjaan dianggap tidak berhasil dan tidak dilaksanakan.
- c. Pekerja yang kuat menyukai informasi sebagai umpan balik karena mereka selalu didorong untuk meningkatkan dan meningkatkan kegiatan kerja mereka. Ini meningkatkan peluang untuk meningkatkan kinerja kerja.

- d. Kelemahan yang dapat merugikan adalah karyawan yang lebih suka bekerja secara mandiri, yang membuat mereka kurang positif sebagai manajer. Kemandirian harus menunjukkan pencapaiannya, yang mungkin lebih baik daripada pekerja lain.

#### **4. Memperkuat teori (*reinforcement*)**

Teori ini secara umum dan fundamental digunakan dalam proses pembelajaran dan menggunakan prinsip yang disebut hukum tindakan. Undang-undang menyatakan bahwa perilaku yang dihargai dengan kegembiraan meningkat dan cenderung diulang. Misalnya, jika Anda menerima nilai bagus untuk belajar, Anda akan menerima pujian atau hadiah dan dapat menerimanya dengan mengulangi proses pembelajaran yang telah Anda lakukan. Demikian juga, itu harus menjadi perilaku yang tidak memiliki imbalan, tidak ada penguatan, karena cenderung tidak diulang, tidak harus dihindari. Deskripsi di atas menunjukkan bahwa penguatan pada dasarnya berarti pengulangan kegiatan karena mereka dihargai. Pembayaran yang tidak memiliki bentuk materi juga bisa tidak berwujud. Menghargai juga berarti memberi insentif.

#### **5. Teori harapan**

Teori ini mengikuti prinsip hubungan yang erat antara pemahaman seseorang tentang perilaku dan hasil yang ingin diterimanya sebagai harapan. Organisasi pekerja dilaksanakan dalam bentuk kegiatan yang disebut pekerjaan, yang pada dasarnya ditentukan oleh harapan tertentu. Pekerjaan yang

dapat dilakukan oleh pekerja sebagai individu tergantung pada sifat dan kualitas keterampilan mereka, yang bermanifestasi dalam bentuk keterampilan di tempat kerja. Implementasi dalam lingkungan perusahaan dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Manajer harus membantu karyawan untuk memahami tugas/pekerjaan mereka, untuk terhubung dengan keterampilan atau tipe mereka dan kualitas keterampilan/keahlian mereka.
- b. Berdasarkan pemahaman ini, manajer harus membantu pekerja untuk memiliki harapan realistis yang tidak berlebihan. Harapannya tidak melampaui upaya yang dia dapat lakukan sesuai dengan kemampuannya.
- c. Manajer perlu membantu pekerja meningkatkan keterampilan kerja mereka, meningkatkan harapan mereka, dan meningkatkan bisnis mereka dengan menerapkan pekerjaan yang semakin efektif dan efisien.

## **6. Teori Tujuan Sebagai Motivasi**

Setiap pekerja yang memahami, menerima dan menerima tujuan organisasi/perusahaan atau unit kerja dan merasa selaras dengan dirinya sendiri merasa bertanggung jawab untuk mewujudkannya. Dalam situasi seperti itu, tujuannya bertindak sebagai motivasi di tempat kerja, mendorong pekerja untuk memilih metode kerja alternatif terbaik atau paling efektif dan efisien. Penerapan teori ini di lingkungan perusahaan dapat diwujudkan sebagai berikut:

- Tujuan unit kerja atau tujuan organisasi berada di pusat pekerjaan. Oleh karena itu, para manajer perlu dapat merumuskan ini dengan cara yang jelas dan terperinci sehingga mudah dipahami oleh para pekerja. Untuk melakukan ini, manajer perlu membantu pekerja ketika mereka mengalami kesulitan memahami dan memperhatikan tujuan yang ingin dicapai.
- Tujuan perusahaan menentukan tingkat intensitas pelaksanaan pekerjaan tergantung pada tingkat kesulitan yang ingin dicapai. Untuk tujuan ini, manajer harus merumuskan tujuan yang saling bertentangan yang mencerminkan kapasitas pekerja yang terlibat dalam implementasi.
- Sasaran yang sulit menuntun pada ketekunan dan ketekunan untuk mencapainya, di luar sasaran yang mudah dicapai.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi orang termasuk pekerja adalah sebagai berikut:

- Motivasi bertindak sebagai energi atau penggerak bagi manusia.
- Motivasi sebagai regulator dalam memilih alternatif antara dua atau lebih kegiatan yang saling bertentangan.

Memperkuat motivasi melemahkan motivasi orang lain dan kemudian hanya seseorang yang melakukan kegiatan dan meninggalkan kegiatan lainnya. Motivasi adalah pengatur arah atau tujuan dalam melakukan kegiatan, dengan kata lain, setiap orang hanya akan memilih tujuan yang bermotivasi

tinggi dan berusaha mencapainya dan tidak mewujudkan tujuan yang bermotivasi lemah.

Motivasi sebagai proses psikologis yang terjadi pada diri seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal (Saydam, 2005:333). Ada dua bentuk motivasi kerja menurut Tahir (2014:102), yaitu:

a. Motivasi Instrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan tertentu yang positif di masa depan.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain. Di lingkungan suatu organisasi/perusahaan terlihat kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada instrinsik. Kondisi itu terutama disebabkan



tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri pekerja, sementara kondisi disekitar lebih banyak mengiringinya pada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat di penuhi dari luar dirinya.

### **C. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja**

Motivasi karyawan melalui pimpinannya adalah proses motivasi kerja sehingga karyawan mampu melakukan tugas dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah tugas bawahan untuk melakukan tugas penyelia sebaik mungkin, dan inti dari tanggung jawab adalah komitmen (Siagian, 2005: 143).

Tidak begitu sulit untuk memberikan kepemimpinan kepada bawahan, tetapi dalam praktiknya jauh lebih rumit untuk memberikan motivasi. Hasibuan (2014: 146) menjelaskan kompleksitas ini oleh:

- 1) Kebutuhan yang tidak sama untuk setiap karyawan dan berubah seiring waktu. Selain itu, kebutuhan yang berbeda dari setiap level membuat tindakan manajer jauh lebih sulit. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan semangat seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.
- 1) *Feeling* dan *emotions* adalah perasaan dan emosi. Manajer seseorang tidak memahami sikap dan perilaku karyawannya, sehingga tidak ada

pemahaman tentang sifat emosi, kebutuhan, dan emosi.

- 2) Aspek yang terkandung dalam diri pribadi karyawan, seperti kepribadian, sikap, pengalaman, budaya, minat, harapan, keinginan, lingkungan, yang juga memiliki pengaruh pribadi karyawan.
- 3) Pemuasan kebutuhan yang tidak seimbang antara tanggung jawab dan wewenang.

Wewenang bersumber atau datang dari atasan kepada bawahan, sebagai imbalannya pegawai bertanggung jawab kepada atasan, atas tugas yang diterima. Seseorang dengan kebutuhan akan rasa aman yang kuat mungkin akan mencari amannya saja, sehingga akan menghindari menerima tanggung jawab karena takut tidak berhasil dan diberhentikan dan di lain pihak mungkin seseorang akan menerima tanggung jawab karena takut diberhentikan karena alasan prestasi kerja yang buruk.

#### **D. Pertanyaan:**

1. Mengapa motivasi sangat berperan dalam pelaksanaan penciptaan perilaku dan budaya organisasi. Jelaskan tentang peran motivasi terhadap peningkatan kinerja organisasi?
2. Apakah faktor-faktor eksternal ikut berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Jelaskan?
3. Memberi bawahan motivasi oleh para eksekutif tidak begitu sulit, tetapi dalam praktiknya memotivasi jauh lebih rumit. Jelaskan?

4. Jelaskan bagaimana proses kegiatan pemberian motivasi kerja oleh pimpinan dapat mendorong karyawan pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab?
5. Motivasi di tempat kerja mendorong karyawan untuk memilih cara kerja alternatif terbaik atau paling efektif dan efisien. Jelaskan implementasi teori ini di lingkungan bisnis?

---oo0oo---

# BAB XI

## Konflik Kerja

1. **Deskripsi Singkat** : Konflik sering menimbulkan sikap oposisi antara kedua belah pihak, sampai kepada tahap di mana pihak-pihak yang terlibat memandang satu sama lain sebagai penghalang dan pengganggu tercapainya kebutuhan dan tujuan masing-masing. Pada Bab XI ini dibahas pengertian konflik kerja, jenis-jenis konflik kerja, faktor-faktor konflik kerja, bentuk-bentuk konflik dalam organisasi, dan cara dan strategi dalam mengatasi konflik kerja.
2. **Relevansi** : Dalam padangan modern konflik sebenarnya dapat memberikan manfaat yang banyak bagi organisasi. Dengan mengetahui jenis-jenis konflik kerja, faktor-faktor konflik kerja, bentuk-bentuk konflik dalam organisasi dapat mencari cara dan strategi mengatasi konflik kerja dalam sebuah organisasi.
3. **Kemampuan akhir yang diharapkan** : Mahasiswa mampu mengetahui pengertian konflik kerja, jenis-jenis konflik kerja, faktor-faktor konflik kerja, bentuk-bentuk konflik dalam organisasi, dan cara dan strategi dalam mengatasi konflik kerja.

### A. Pengertian Konflik Kerja

Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Konflik dapat berupa perselisihan, ketegangan, atau munculnya kesulitan-kesulitan lain di antara dua pihak atau lebih. Konflik sering menimbulkan sikap oposisi antara kedua belah pihak, sampai kepada tahap di mana pihak-pihak yang terlibat memandang satu sama lain sebagai penghalang dan pengganggu tercapainya kebutuhan dan tujuan masing-masing. Secara garis besar, konflik kerja yang terjadi terbagi atas dua jenis, diantara lain adalah:

1. *Substantive conflicts*, adalah perselisihan yang berkaitan dengan tujuan kelompok, pengalokasian sumber daya dalam suatu organisasi, distribusi kebijaksanaan dan prosedur, dan pembagian jabatan pekerjaan.
2. *Emotional conflicts*, terjadi akibat adanya perasaan marah, tidak percaya, tidak simpatik, takut dan penolakan, serta adanya pertentangan antar pribadi.

Dalam kehidupan organisasi, pendapat tentang konflik dapat dilihat dari tiga sudut pandang antara lain:

1. Pandangan tradisional, konflik adalah sesuatu yang tak diinginkan dan berbahaya bagi kehidupan organisasi.
2. Pandangan perilaku, konflik merupakan suatu kejadian atau peristiwa yang biasa terjadi dalam kehidupan organisasi yang biasa bermanfaat (konflik fungsional) dan bisa juga merugikan organisasi (konflik disfungsional).

3. Pandangan interaksi, konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dan sangat diperlukan bagi pemimpin organisasi.

Berdasarkan ketiga pandangan diatas, pihak pimpinan organisasi perlu menganalisis dengan nyata konflik yang terjadi di organisasi, apakah konflik itu fungsional atau disfungsional, dan bagaimana manajemen konflik agar berpengaruh positif bagi kemajuan organisasi.

## **B. Jenis - Jenis Konflik Kerja**

Menurut Stoner dan Wankel (1993)terdapat lima jenis konflik kerja yaitu:

### **1. Konflik Intrapersonal**

Merupakan konflik seseorang dengan dirinya sendiri. Konflik terjadi bila pada waktu yang sama seseorang memiliki dua keinginan yang tidak mungkin dipenuhi sekaligus. Sebagaimana diketahui bahwa dalam diri seseorang itu biasanya terdapat hal-hal sebagai berikut:

- Sejumlah kebutuhan-kebutuhan dan peranan-peranan yang bersaing
- Beraneka macam cara yang berbeda yang mendorong peranan-peranan dan kebutuhan-kebutuhan itu terlahirkan
- Banyaknya bentuk halangan-halangan yang bisa terjadi di antara dorongan dan tujuan
- Terdapatnya baik aspek yang positif maupun negatif yang menghalangi tujuan –tujuan yang diinginkan.

Hal-hal di atas dalam proses adaptasi seseorang terhadap lingkungannya acapkali menimbulkan konflik. Ada tiga macam bentuk konflik intrapersonal yaitu :

- Konflik pendekatan-pendekatan, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama-sama menarik.
- Konflik pendekatan – penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada dua pilihan yang sama menyulitkan.
- Konflik penghindaran-penghindaran, contohnya orang yang dihadapkan pada satu hal yang mempunyai nilai positif dan negatif sekaligus.

## **2. Konflik Interpersonal**

Pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan. Hal ini sering terjadi antara dua orang yang berbeda status, jabatan, bidang kerja dan lain-lain. Konflik interpersonal ini merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku organisasi. Karena konflik semacam ini akan melibatkan beberapa peranan dari beberapa anggota organisasi yang tidak bisa tidak akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi tersebut.

## **3. Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok**

Konflik antar individu-individu dan kelompok-kelompok seringkali berhubungan dengan cara individu menghadapi tekanan-tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh

kelompok kerja mereka. Sebagai contoh dapat dikatakan bahwa seseorang individu dapat dihukum oleh kelompok kerjanya karena ia tidak dapat mencapai norma-norma produktivitas kelompok dimana ia berada.

#### **4. Konflik antara kelompok dalam organisasi yang sama**

Konflik ini merupakan tipe konflik yang banyak terjadi di dalam organisasi. Konflik antar lini dan staf, pekerja dan pekerja – manajemen merupakan dua macam bidang konflik antar kelompok.

#### **5. Konflik antara organisasi**

Contoh seperti di bidang ekonomi dimana Amerika Serikat dan negara-negara lain dianggap sebagai bentuk konflik, dan konflik ini biasanya disebut dengan persaingan. Konflik ini berdasarkan pengalaman ternyata telah menyebabkan timbulnya pengembangan produk-produk baru, teknologi baru dan servis baru, harga lebih rendah dan pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien.

### **C. Faktor–Faktor Konflik Kerja**

Faktor–faktor yang mempengaruhi konflik dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar yaitu faktor intern dan faktor ekstern. Dalam faktor intern dapat disebutkan beberapa hal:

#### **1. Kemantapan organisasi**

Organisasi yang telah mantap lebih mampu menyesuaikan diri sehingga tidak mudah terlibat



konflik dan mampu menyelesaikannya. Analoginya adalah seseorang yang matang mempunyai pandangan hidup luas, mengenal dan menghargai perbedaan nilai dan lain-lain.

2. Sistem nilai

Sistem nilai suatu organisasi ialah sekumpulan batasan yang meliputi landasan maksud dan cara berinteraksi suatu organisasi, apakah sesuatu itu baik, buruk, salah atau benar.

3. Tujuan

Tujuan suatu organisasi dapat menjadi dasar tingkah laku organisasi itu serta para anggotanya.

4. Sistem lain dalam organisasi

Seperti sistem komunikasi, sistem kepemimpinan, sistem pengambilan keputusan, sistem imbalan dan lain-lain. Dalam hal sistem komunikasi misalnya ternyata persepsi dan penyampaian pesan bukanlah soal yang mudah.

Sedangkan faktor yang mempengaruhi konflik secara eksternal meliputi:

1. Keterbatasan sumber daya

Kelangkaan suatu hal yang dapat menumbuhkan persaingan dan seterusnya dapat berakhir menjadi konflik.

2. Kekaburan aturan/norma di masyarakat

Hal ini memperbesar peluang perbedaan persepsi dan pola bertindak.

3. Derajat ketergantungan dengan pihak lain

Semakin tergantung satu pihak dengan pihak lain semakin mudah konflik terjadi.

4. Pola interaksi dengan pihak lain

Pola yang bebas memudahkan pemamparan dengan nilai-nilai lain sedangkan pola tertutup menimbulkan sikap kabur dan kesulitan penyesuaian diri.

#### **D. Bentuk-Bentuk Konflik Dalam Organisasi**

1. Konflik Hierarki (*Hierarchical Conflict*), yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki organisasi. Misalnya: konflik komisaris dengan direktur utama, pemimpin dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan manajer, dan pengurus dengan karyawan.
2. Konflik Fungsional (*Functional Conflict*), yaitu konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Misalnya: konflik yang terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, bagian administrasi umum dengan bagian personalia.
3. Konflik Staf dengan Kepala Unit (*Line Staff Unit*), yaitu konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan stafnya terutama staf yang berhubungan dengan wewenang / otoritas kerja. Misalnya: karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan.
4. Konflik Formal – Informal (*Formal-Informal Conflict*), yaitu konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku diorganisasi informal dengan organisasi formal. Misalnya: pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

#### **E. Cara dan Strategi dalam mengatasi Konflik Kerja**

Beberapa cara manajemen konflik dapat dilakukan dalam mengatasi konflik kerja, antara lain :

- Pemecahan masalah
- Tujuan tingkat tinggi
- Perluasan sumber
- Menghindari konflik
- Melicinkankan konflik
- Kompromi
- Perintah dari wewenang
- Mengubah variabel manusia
- Mengubah variabel structural
- Mengidentifikasi musuh bersama

Beberapa strategi dalam menangani dan menyelesaikan konflik, dimana strategi tersebut antara lain adalah:

### **1. Menghindar**

Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri.

### **2. Mengakomodasi**

Memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain. Hal ini memungkinkan timbulnya kerjasama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan. Perawat yang menjadi bagian dalam konflik dapat mengakomodasikan pihak lain dengan menempatkan kebutuhan pihak lain di tempat yang pertama.

**3. Kompetisi**

Gunakan metode ini jika anda percaya bahwa anda memiliki lebih banyak informasi dan keahlian yang lebih dibanding yang lainnya atau ketika anda tidak ingin mengkompromikan nilai-nilai anda. Metode ini mungkin bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.

**4. Kompromi atau Negosiasi**

Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.

**5. Memecahkan Masalah atau Kolaborasi**

- Pemecahan sama-sama menang dimana individu yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama.
- Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya.

**6. Peranan Konflik Kerja Dalam Organisasi**

Ada berbagai pandangan mengenai konflik dalam organisasi. Pandangan tradisional mengatakan bahwa konflik hanyalah merupakan gejala abnormal yang mempunyai akibat-akibat negatif sehingga perlu dilenyapkan. Pendapat tradisional ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- Konflik hanya merugikan organisasi, karena itu harus dihindarkan dan ditiadakan.
- Konflik ditimbulkan karena perbedaan kepribadian dan karena kegagalan dalam kepemimpinan.

- Konflik diselesaikan melalui pemisahan fisik atau dengan intervensi manajemen tingkat yang lebih tinggi.

Sedangkan pandangan yang lebih maju menganggap bahwa konflik dapat berakibat baik maupun buruk. Usaha penanganannya harus berupaya untuk menarik hal-hal yang baik dan mengurangi hal-hal yang buruk. Pandangan ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- Konflik adalah suatu akibat yang tidak dapat dihindarkan dari interaksi organisasional dan dapat diatasi dengan mengenali sumber-sumber konflik.
- Konflik pada umumnya adalah hasil dari kemajemukan sistem organisasi
- Konflik diselesaikan dengan cara pengenalan sebab dan pemecahan masalah.
- Konflik dapat merupakan kekuatan untuk perubahan positif di dalam suatu organisasi.

Dalam padangan modern ini konflik sebenarnya dapat memberikan manfaat yang banyak bagi organisasi. Sebagai contoh pengembangan konflik yang positif dapat digunakan sebagai ajang adu pendapat, sehingga organisasi bisa memperoleh pendapat-pendapat yang sudah tersaring.

#### **F. Pertanyaan**

1. Jelaskan mengapa konflik bisa terjadi dalam organisasi dan apa saja akibat konflik ?
2. Jelaskan pandangan tentang konflik dalam organisasi?
3. Sebutkan dan jelaskan jenis-jenis konflik dan bagaimana konflik positif ?

4. Jelaskan menurut anda bagaimana hubungan konflik dengan prestasi kerja ?
5. Jelaskan bagaimana mengelola konflik antar kelompok dan menciptakan konflik yang bersifat fungsional ?

---oo0oo---



# BAB XII

## Kekuasaan Politik

1. **Deskripsi Singkat** : Kekuasaan merupakan alat yang digunakan seseorang dalam hubungan interpersonalnya dalam organisasi. Politik dalam organisasi sesuatu yang sulit dihindarkan. Pada Bab XII ini dibahas kekuasaan dan politik di dalam organisasi, meliputi pengertian kekuasaan, sumber dan jenis kekuasaan. Politik dalam organisasi meliputi definisi politik dan politik organisasi serta munculnya politik dalam organisasi.
2. **Relevansi** : Kekuasaan merupakan kemampuan individu dalam mencapai tujuannya saat berhubungan dengan orang lain. Kekuasaan adalah gagasan politik yang berkisar pada sejumlah karakteristik. Politik dalam organisasi berfokus pada tiga konsep yaitu kepentingan, konflik, dan kekuasaan membuka ruang yang besar bagi individu dalam organisasi untuk melibatkan diri.
3. **Kemampuan akhir yang diharapkan**: Mahasiswa mampu mengetahui kekuasaan yang meliputi pengertian kekuasaan, sumber dan jenis kekuasaan. Dan juga mahasiswa mampu mengetahui politik dalam organisasi serta bagaimana munculnya politik dalam organisasi.



**A. Pengertian Kekuasaan**

Fairholm (1993) kekuasaan merupakan kemampuan individu dalam mencapai tujuannya saat berhubungan dengan orang lain, bahkan ketika dihadapkan pada penolakan mereka. Kekuasaan adalah gagasan politik yang berkisar pada sejumlah karakteristik. Karakteristik tersebut mengelaborasi kekuasaan selaku alat yang digunakan seseorang, yaitu pemimpin (juga pengikut) gunakan dalam hubungan interpersonalnya.

Menurut Robbins (1996:284) kekuasaan adalah kapasitas bahwa A yang harus mempengaruhi perilaku B sehingga B bertindak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh A. Dari pendapat Robbins tersebut menyebutkan suatu “potensi” sehingga kekuasaan bisa jadi ada tetapi tidak dipergunakan. Sebab itu, kekuasaan disebut sebagai “kapasitas” atau “potensi”.

**B. Sumber dan Jenis Kekuasaan**

Menurut Morgan (1986:16) bahwa sumber-sumber kekuasaan menyediakan para anggota organisasi sejumlah makna berbeda untuk menggapai kepentingan mereka serta memecahkan sekaligus melestarikan konflik dalam organisasi, dimana kekuasaan dalam organisasi bersumber dari:

- Otoritas formal
- Kendali sumber daya langka
- Penggunaan struktur, aturan, dan kebijakan organisasi
- Kendali proses pembuatan keputusan
- Kendali pengetahuan dan informasi
- Kendali batasan (*boundary*) organisasi
- Kendali teknologi

- Aliansi interpersonal, jaringan, dan kendali atas organisasi informal
- Simbolisme dan manajemen makna (filosofi organisasi)
- Gender dan manajemen hubungan berbasis gender
- Faktor-faktor struktural yang menentukan tahap-tahap tindakan. dan
- Kekuasaan yang telah seorang miliki.

Studi yang telah dilakukan oleh French dan Raven dalam Cartwright, *et al.* (1959) mengenai jenis kekuasaan ditemukan terdapat 5 jenis perbedaan kekuasaan, yaitu:

1. *Reward*, berasal dari kemampuan menyediakan keuntungan atau reward bagi sasaran
2. *Koersif*, berasal dari kemampuan menyediakan efek hukuman pada sasaran kekuasaan yang tidak patuh
3. *Expert*, berasal dari kemampuan dan pengetahuan kehendak orang lain meniru pemilik kekuasaan atau dengan apa pemilik kekuasaan menyimbolkan
4. *Referent*, berdasarkan kehendak orang lain meniru pemilik kekuasaan atau dengan apa pemilik kekuasaan menyimbolkannya
5. *Legitimate*, berdasarkan perasaan yang orang miliki bahwa kita punya hak dan otoritas menerapkan pengaruh atas kegiatan mereka. Kekuasaan ini diberikan oleh organisasi atau pendahulu kita.

Sedangkan Fairholm (1996) mengklasifikasi 10 jenis kekuasaan yang banyak diaplikasikan hingga saat ini, yang menurutnya adalah:

1. ***Reward Power***

Kekuasaan yang didasarkan kemampuan seseorang menyediakan keuntungan bagi sesuatu atau orang lain. Kekuasaan mengalir dari individu yang

mampu menyediakan reward yang dibutuhkan orang lain. Kemampuan ini memungkinkan pemilik kekuasaan mengendalikan perilaku orang lain dan mencapai hasil yang diharapkan sejauh adanya kebutuhan orang lain tersebut akan reward yang disediakan olehnya.

Penggunaan kekuasaan reward biasanya dilakukan oleh orang di tingkatan tertinggi hirarki organisasi. Mereka biasanya punya akses pada material, informasi atau upah psikologis (senyum, perhatian, pujian, kata-kata manis).

Manajemen tingkat menengah dan para supervisor juga biasanya memiliki jenis kekuasaan ini. Sebaliknya, pekerja juga dapat menerapkan kekuasaan reward ini kepada atasannya, dengan cara menerapkan energi dan skill yang mereka miliki guna menyelesaikan pekerjaan yang diharapkan seorang manajer. Karena manajer bergantung pada kinerja pekerja, maka pekerja dapat menyetir perilaku manajer agar sesuai keinginan mereka.

## **2. Coercive Power**

Kekuasaan yang didasarkan atas kemampuan seseorang menyediakan dampak hukuman pada target akibat ketidakpatuhannya. Kekuasaan ini terletak pada kemampuan seseorang untuk memerintahkan kepatuhan lewat cara fisik. Seperti *reward*, kekuasaan jenis ini memungkinkan pemimpin mempengaruhi perilaku orang lain akibat kemampuannya menerapkan hasil yang tidak diinginkan. Ketidakpatuhan atas orang yang punya jenis kekuasaan koersif menghasilkan penerapan

hukuman dalam bentuk menahan reward yang diinginkan. Ini merupakan situasi kekuasaan koersif, kekuasaan yang mengikuti model militer.

### 3. ***Expert Power***

Kekuasaan yang didasarkan kemampuan dan pengetahuan khusus yang dimiliki seseorang di mana target atau orang lain kerap menggunakan atau bergantung kepadanya. Orang selalu menghargai kompetensi, dan sebab itu *Expert Power* merupakan sumber kekuasaan yang penting untuk diterapkan. Kekuasaan mengalir dari orang yang punya skill, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan dan dihargai oleh orang lain. Jika orang merengek agar seorang pekerja mau menggunakan skill yang ia miliki untuk membantu mereka, maka pekerja tersebut punya kekuasaan.

### 4. ***Legitimate Power,***

Kekuasaan yang didasarkan atas perasaan orang lain bahwa pelaku kekuasaan punya otoritas dan hak untuk mempengaruhi tindakan mereka. Perasaan ini merupakan hasil yang diterima dari organisasi formal atau warisan historis. Kekuasaan hadir pada mereka yang ditunjuk oleh organisasi untuk memberi perintah. Delegasi otoritas melegitimasi hak seseorang memaksakan kepatuhan pada mereka yang menyatakan wajib untuk mentaati sumber kekuasaan (organisasi). Persepsi legitimasi di benak target kekuasaan bersifat kritis. Baru setelah target ini yakin bahwa pemberi perintah punya hak yang legitimate untuk memerintah sajalah mereka akan patuh.

**5. Identification Power with Other**

Hubungan seseorang dengan orang lain yang punya kekuasaan menular pada orang yang berhubungan tersebut. Sebab itu, kekuasaan yang ada merujuk pada penguasa lain. Jenis kekuasaan ini bisa datang lewat hubungan personal seperti sekretaris atau asisten administrasi yang kerap kerja bareng boss eksekutif. Jika orang yang mendekatkan diri dengan kekuasaan tersebut juga meniru gagasan, norma, metode, dan tujuan dari orang berkuasa, kekuasaan orang tersebut akan bertambah.

**6. Critical Power**

Merupakan tingkat lain dimana seseorang berkuasa hingga derajat mana kontribusi orang tersebut bersifat kritis bagi individu lain atau bagi organisasi. Bilamana orang lain berhasrat pada energi, sumberdaya, dan keahlian seseorang, hingga derajat tersebut pula ia punya kekuasaan atas mereka. Seseorang juga menerapkan kekuasaan sejauh orang tersebut terhubung dengan sumber daya yang mereka kuasai.

**7. Social Organization Power**

Sumber kekuasaan lainnya adalah organisasi sosial. Kekuasaan juga diturunkan lewat hubungan terstruktur di mana seseorang mengkombinasikan kekuatan individual mereka guna memenuhi tujuan kelompok. James MacGregor Burns menyatakannya dalam kata-kata "*kekuasaan seorang pemimpin mengalir dari kekuasaan pengikut.*" Pencapaian tujuan hanya dapat terselenggara ketika satu individu berhasil memobilisasi dan mentransformasi pengikut,

yang pada gilirannya mentransformasikan kekuasaan tersebut kepada pemimpin.

#### 8. ***Power Using Power***

Bersumber tatkala seseorang menggunakan kekuasaan-nya. Kekeliruan menerapkan kekuasaan dapat berakibat hilangnya kekuasaan. Sebaliknya, penggunaan kekuasaan cenderung meningkatkan kekuasaan itu sendiri. Persepsi dari orang lain seputar kekeliruan seorang pengguna kekuasaan bisa menghasilkan berkurangnya dukungan. Kekeliruan bertindak atau sering melakukan kekuasaan secara sembrono bisa mengikis kekuasaan dan dukungan dari orang lain yang kita butuhkan agar kekuasaan kita langgeng. Kekuasaan, pada dirinya sendiri, adalah sumber bagi kekuasaan lainnya.

#### 9. ***Charismatic Power***

Karisma yang digambarkan Max Weber dan *Referent Power* diidentifikasi menyediakan dasar teoretis bagi dasar kekuasaan. Orang yang punya karisma biasanya punya personalitas menyenangkan, menarik, dan mendorong orang mau mematuhi si pemilik karisma. Orang yang punya kharisma biasanya ada di lingkaran tengah klik-klik berpengaruh dan punya akses pada orang-orang berpengaruh di dalam komunitas.

#### 10 ***entrality Power***,

Penempatan strategis individu ke dalam organisasi juga merupakan sumber kekuasaan. Lokasi fisik di jantung kegiatan atau interaksi dengan orang-orang berkuasa menambah perkembangan dan penggunaan efektif dari kekuasaan. Sentralitas kekuasaan ini

penting dalam konteks kekuasaan, baik secara fisik ataupun sosial.

### **C. Politik**

Politik dalam organisasi adalah sesuatu yang sulit dihindarkan tatkala organisasi terdiri atas 2 orang atau lebih. Terdapat banyak kepentingan di dalam organisasi, langkanya sumber daya, dan tarik-menarik gagasan. Seluruhnya membuat politik dalam organisasi menjadi konsekuensi logis aktivitas di dalam organisasi.

Menurut Morgan (1986), organisasi serupa dengan sistem politik. Politik di dalam organisasi dengan memfokuskan perhatian pada tiga konsep yaitu *interest* (kepentingan), konflik, dan kekuasaan (*power*). *Interest* (kepentingan) adalah kecenderungan meraih sasaran, nilai, kehendak, harapan, dan kecenderungan lainnya yang membuat orang bertindak dengan satu cara ketimbang lainnya.

Politik keorganisasian muncul tatkala orang berpikir secara berbeda dan bertindak berbeda. Perbedaan ini menciptakan ketegangan (*tension*) yang harus diselesaikan lewat cara-cara politik. Cara-cara politik tersebut adalah:

- *Autocratically* (secara otokratik)
- *Bureaucratically* (secara birokratis)
- *Technocratically* (secara teknokratis)
- *Democratically* (secara demokratis)

#### **1. Definisi Politik dan Politik Organisasi**

Politik tidak sama dengan kekuasaan dan pengaruh (*influence*). Ketiganya adalah konsep berbeda dan berdiri

sendiri. Power atau kekuasaan mengekspresikan kapasitas individu untuk secara sengaja menimbulkan dampak pada orang lain. Pengaruh (*influence*) adalah kemampuan membuat orang menuruti kehendak pemberi pengaruh. Politik mendasarkan diri pada kekuasaan (kekuasaan), dan kekuasaan ini tidak terdistribusi secara merata di dalam organisasi.

Sebab itu, siapa pun yang menggenggam kekuasaan di dalam organisasi akan menggunakannya guna mempengaruhi (*to influence*) orang lain. Dengan kata lain, kekuasaan adalah sumber daya sosial yang ditujukan demi melancarkan pengaruh, yaitu proses sosial, dan keduanya merupakan sokoguru politik.

Dalam definisi kedua, politik dilihat sebagai proses organisasi yang alamiah demi menyelesaikan perbedaan di antara kelompok kepentingan di dalam organisasi. Politik adalah proses tawar-menawar dan negosiasi yang digunakan untuk mengatasi konflik dan perbedaan pendapat. Dalam cara pandang ini, politik sama dengan pembangunan koalisi dalam proses-proses pembuatan keputusan. Politik bersifat netral dan tidak perlu membahayakan organisasi.

Fairholm (1996) mendefinisikan politik organisasi, mengambil sejumlah benang merah definisi politik keorganisasian, yang meliputi :

- a. Tindakan yang diambil oleh individu melalui organisasi;
- b. Setiap pengaruh yang dilakukan seorang aktor terhadap lainnya;
- c. Upaya satu pihak guna mempromosikan kepentingan-diri atas pihak lain dan, lebih lanjut, mengancam kepentingan-diri orang lainnya;



- d. Tindakan-tindakan yang biasanya tidak diberi sanksi oleh organisasi tempatnya terjadi, atau hasil yang dicari tidak diberikan sanksi;
- e. Politik keorganisasian melibatkan sejumlah proses pertukaran dengan hasil yang *zero-sum* (menang-kalah);
- f. Politik keorganisasian adalah proses yang melibatkan perumusan sasaran politik, strategi pembuatan keputusan, dan taktik; serta
- g. Politik keorganisasian adalah esensi dari kepemimpinan.

Definisi politik dan politik organisasi kiranya saling bersinggungan. Konsep-konsep kekuasaan, *influence* (pengaruh), *resources* (sumberdaya), *interest* (kepentingan), merupakan sejumlah konsep inheren (melekat) di dalam definisi politik maupun politik organisasi. Juga telah dikatakan bahwa politik tidak selalu berarti buruk. Politik adalah media kompetisi gagasan antar sejumlah pihak yang berbeda guna mencapai tujuan masing-masing.

## **2. Munculnya Politik dalam Organisasi**

Daft (2011) mengidentifikasi 3 wilayah dimana politik organisasi terangsang untuk muncul. Wilayah-wilayah tersebut adalah :

### **a. Perubahan struktural**

Contoh perubahan struktural misalnya reorganisasi jabatan, langsung menohok ke dalam “jantung” hubungan otoritas dan kekuasaan. Reorganisasi seperti perubahan tugas dan wewenang, juga

berdampak atas dasar kekuasaan akibat ketidakmenentuan strategis. Untuk alasan ini, reorganisasi membawa ke arah maraknya kegiatan politik dalam organisasi. Para manajer secara aktif menawar dan menegosiasi guna memelihara wewenang dan kekuasaan yang mereka miliki. Merger dan akuisisi juga kerap membawa kegiatan politik yang eksplosif.

**b. Suksesi Manajemen**

Perubahan keorganisasian seperti rekrutmen eksekutif baru, promosi, dan transfer pegawai punya signifikansi politik yang besar, khususnya pada level organisasi puncak dimana ketidakmenentuan demikian tinggi dan jaringan kepercayaan, kerjasama, dan komunikasi di antara eksekutif adalah penting. Keputusan rekrutmen dapat melahirkan ketidakmenentuan, pertentangan wacana, dan ketidaksetujuan. Manajer dapat menggunakan perekrutan dan promosi guna memperkuat jaringan aliansi dan koalisi dengan menempatkan orang-orangnya sendiri dalam posisi kunci.

**c. Alokasi Sumberdaya**

Merupakan arena politik ketiga dimana alokasi sumberdaya memotong seluruh sumberdaya yang dibutuhkan bagi kinerja organisasi, termasuk gaji, anggaran, pekerja, fasilitas kantor, perlengkapan, penggunaan transportasi kantor, dan sebagainya. Sumber daya adalah vital sehingga bahwa ketidaksetujuan untuk memprioritaskan salah satu sumber daya mungkin mengemuka. Dalam konteks ini,

proses-proses politik membantu menyelesaikan dilema ini.

Kemunculan politik dalam organisasi juga dikaitkan dengan adanya perilaku politik di kalangan anggota organisasi. Perilaku tersebut membuka ruang yang besar bagi individu dalam organisasi untuk melibatkan diri dalam politik. Eran Vigoda-Gadot (2010) merinci 6 dimensi perilaku politik di diri individu yang mendorong munculnya kegiatan politik, yaitu:

### **3. Otonomi Pekerjaan.**

Semakin independen karyawan dalam melakukan tugas, semakin mahir kemampuannya dalam menerapkan pengaruh untuk tujuan mempromosikan keinginannya;

#### **a. Masukan Keputusan.**

Keterlibatan dan kerjasama dalam proses pembuatan keputusan membuat karyawan merasa terhubung dengan organisasi, suatu perasaan tanggung jawab agar ia berfungsi lebih jauh, dan keinginan menanam andil (jasa) guna mempertahankan daya saing organisasi. Lebih jauh lagi, terbuka kesempatan yang mencukupi untuk memunculkan perilaku politik yang berupaya memaksimalkan tujuan personal dan organisasi dan meraih prestasi lewat pemberian pengaruh atas orang lain sehingga mereka akan membantunya dalam merealisasikan tujuan individualnya maupun organisasi.

#### **b. Kepuasan Kerja.**

Semakin puas seorang karyawan, semakin ia percaya pada organisasi berikut seluruh proses di dalamnya sehingga keterasingannya dari pekerjaan jauh

berkurang. Kepuasan yang ia rasakan di pekerjaan membentuk kepentingannya sendiri yaitu memelihara status quo. Jika kepuasan kurang akan membawa individu bertindak dalam rangka mempengaruhi pihak lain untuk mengubah keputusan-keputusan di dalam organisasi.

**c. Status dan Prestise Pekerjaan.**

Status dan prestise pekerjaan berhubungan dengan opini politik. Semakin besar keinginan mengekspresikan opini, protes, dan secara aktif mengutarakan ide-ide yang ia sukai. Tat kala pekerja punya status dan prestise profesional yang tinggi ia juga akan menuntut aset-aset yang butuh dukungan dan perlindungan. Ia tidak mengupayakan perubahan besar atas lingkungannya dan menggunakan keahlian politiknya yang tinggi guna memelihara aset-aset pribadinya.

**d. Hubungan Kerja**

Hubungan yang dekat antara satu individu dengan individu lainnya di lokasi kerja membawa pada merembeskan pandangan satu sama lain di dalam organisasi, di mana terjadi adaptasi persepsi, sikap dan perilaku politik mereka.

**e. *Unionisasi***

Serikat pekerja akan memutar gagasan, perilaku dan kebiasaan politik dari tingkat lingkungan kerja hingga sistem politik nasional dan vice versa (demikian sebaliknya). Orang yang cenderung terlibat dan aktif dalam komite pekerja umumnya mahir pula dalam berpolitik.

**D. Pertanyaan**

1. Jelaskan sumber-sumber kekuasaan dalam organisasi?
2. Menurut Anda apakah kekuasaan dalam organisasi melestarikan konflik dalam organisasi atau sebaliknya. Jelaskan?
3. Jelaskan perbedaan politik, kekuasaan dan pengaruh?
4. Politik organisasi terangsang untuk muncul oleh tiga wilayah. Jelaskan wilayah-wilayah?
5. Kemunculan politik dalam organisasi juga dikaitkan dengan adanya perilaku politik di kalangan anggota organisasi. Jelaskan dimensi perilaku politik di diri individu yang mendorong munculnya kegiatan politik tersebut?

---oo0oo---

# BAB XIII

## Loyalitas Karyawan

1. **Deskripsi Singkat** : Loyalitas tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja. Pada Bab XIII membahas pengertian loyalitas karyawan, aspek-aspek loyalitas dan faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas.
2. **Relevansi** : Pada bagian ini dibahas loyalitas karyawan di dalam organisasi, dimana loyalitas karyawan merupakan kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya, agar karyawan dapat menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggung jawab. Dengan dasar pemahaman loyalitas karyawan akan menjadi landasan bagi mahasiswa untuk memahami loyalitas karyawan, aspek-aspek loyalitas dan faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan.
3. **Kemampuan Akhir Yang Diharapkan** : Mahasiswa mampu memahami loyalitas karyawan, aspek-aspek loyalitas dan faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas dalam sebuah organisasi.

**A. Pengertian Loyalitas Karyawan**

Menurut Robbins (2003:71) loyalitas adalah keinginan untuk memproteksi dan menyelamatkan wajah bagi orang lain. Menurut Sudimin (2003) dalam Malik (2014) loyalitas sebagai kesetiaan kepada seseorang dengan tidak meninggalkan, membelot atau tidak mengkhianati yang lain pada waktu diperlukan. Suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain (Siagian, 2005:57).

Menurut Hasibuan (2014:95), kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Sedangkan Oei (2010:190), loyalitas merupakan kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya.

Loyalitas karyawan juga dapat dibangun melalui hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Menurut Boltax (2011) membangun hubungan saling percaya satu sama lain merupakan satu bentuk kompensasi yang sangat bermakna bagi karyawan. Karyawan harus tahu bahwa atasan mereka memperlakukan mereka sebagai pribadi tidak sekedar sumber daya sebelum mereka termotivasi untuk memberi yang terbaik bagi organisasi. Loyalitas karyawan itu ada dalam satu perusahaan apabila karyawan percaya bahwa dalam tujuan perusahaan, karyawan dapat mencapai tujuan mereka.

**B. Aspek-aspek Loyalitas**

Loyalitas tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja. Masing-

masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan.

Aspek-aspek loyalitas merupakan proses psikologis individu akan sering mempengaruhi untuk membentuk loyalitas, yaitu dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kepercayaan yang pasti, penerimaan penuh atas nilai-nilai perusahaan perusahaan, taat pada peraturan yang berlaku rasa tanggung jawab yang tinggi dan sikap kerja yang positif.

Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (2002:162) menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain. :

**1. Taat pada peraturan**

Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik.

**2. Tanggung jawab pada perusahaan**

Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggungjawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.

**3. Kemauan untuk bekerja sama**

Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat



mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

#### **4. Rasa memiliki**

Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

#### **5. Hubungan antar pribadi**

Karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.

#### **6. Kesukaan terhadap pekerjaan**

Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok.

### **C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas**

Loyalitas kerja akan tercipta apa bila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan. Kadarwati (2003) menegaskan bahwa

faktor- faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah adanya fasilitas-fasilitas kerja, tinjauan kesejahteraan, suasana kerja serta upah yang diterima dari perusahaan. Sedangkan Kusumo (2006) timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu:

1. Karakteristik pribadi, meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan beberapa sifat kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, berupa tantangan kerja, job stress, kesempatan berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas dan kecocokan tugas.
3. Karakteristik desain perusahaan, menyangkut pada intern perusahaan itu yang dapat dilihat dari desentralisasi, tingkat formalisasi, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.
4. Pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan, meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya pada sikap positif terhadap perusahaan, rasa aman.

#### **D. Pertanyaan**

1. Bagaimana membangun loyalitas karyawan agar terdapat hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Jelaskan?
2. Apakah loyalitas karyawan dalam menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak

bertanggung jawab, dapat dilihat dan diukur. Jelaskan?

3. Menurut Anda apakah loyalitas karyawan terbentuk begitu saja. Jelaskan?
4. Aspek-aspek loyalitas kerja apa saja yang terdapat pada karyawan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh karyawan. Jelaskan?
5. Jelaskan faktor- faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan?

---oo0oo---

# BAB XIV

## Komunikasi

1. **Deskripsi Singkat** : Organisasi dalam mencapai tujuannya membutuhkan komunikasi yang berjalan dengan lancar dan efektif. Pada Bab XIV ini membahas pengertian komunikasi, fungsi komunikasi dalam organisasi, cara penyaluran ide melalui komunikasi, hambatan-hambatan komunikasi dalam organisasi, klasifikasi komunikasi dalam organisasi dan gaya komunikasi.
2. **Relevansi** : Dengan mengerti komunikasi, fungsi komunikasi dalam organisasi, cara penyaluran ide melalui komunikasi, hambatan-hambatan komunikasi dalam organisasi, klasifikasi komunikasi dalam organisasi dan gaya komunikasi maka komunikasi dalam organisasi akan berjalan dengan lancar dan efektif.
3. **Kemampuan Akhir Yang Diharapkan** : Mahasiswa mampu mengetahui dan memahami konsep perilaku organisasi yang meliputi pengertian komunikasi, fungsi komunikasi dalam organisasi, cara penyaluran ide melalui komunikasi, hambatan-hambatan komunikasi dalam organisasi, klasifikasi komunikasi dalam organisasi dan gaya komunikasi.

**A. Pengertian Komunikasi**

Komunikasi adalah sesuatu yang penting dalam manajemen yang merupakan salah satu alat dalam mengarahkan, memotivasi, memonitor atau mengamati serta melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan manajemen perusahaan. Sering kali komunikasi memiliki fungsi dan juga manfaat yang berbeda tergantung pada kondisi, subjek dan komunikan yang terlibat di dalam sebuah peristiwa komunikasi.

Organisasi, dalam mencapai tujuannya, membutuhkan suatu komunikasi yang berjalan dengan lancar dan efektif untuk memastikan kinerja organisasi dan kinerja SDM semakin meningkat atau berkualitas. Dengan demikian, hampir semua anggota organisasi harus memahami proses komunikasi organisasi agar tidak terjadi kesalahan dalam memahami komunikasi yang sedang berlangsung di tengah mereka. Terdapat lima unsur komunikasi dalam organisasi, yaitu:

1. Komunikator, memberi berita, dalam hal ini adalah orang yang berbicara, pengirim berita atau orang yang memberitakan.
2. Menyampaikan Informasi atau berita, dalam hal ini dapat dilakukan dengan cara mengatakan, mengirim ataupun menyiarkan.
3. Berita-berita yang disampaikan dapat dalam bentuk perintah, laporan atau saran. Komunikan yaitu orang yang dituju, pihak penjawab atau para pengunjung yang menerima informasi atau berita.
4. Reaksi atau tanggapan (respon) yaitu dalam bentuk tanggapan atau reaksi.

5. Kelima unsur komunikasi tersebut merupakan kesatuan yang utuh dan bulat, dalam arti apabila salah satu unsur tidak ada maka komunikasi tidak akan terjadi.

## **B. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi**

Sendjaja (1994) menyatakan fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

### **1. Fungsi informatif**

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

### **2. Fungsi regulatif**

Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu:

- Berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberi

perintah atau instruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya.

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

### **3. Fungsi persuasif**

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

### **4. Fungsi integratif**

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

- Saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*buletin*, *newsletter*) dan laporan kemajuan organisasi.
- Saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang

lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

### C. Cara Penyaluran Ide Melalui Komunikasi

Pada umumnya komunikasi dilakukan secara lisan atau verbal yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. Apabila tidak ada bahasa verbal yang dapat dimengerti oleh keduanya, komunikasi masih dapat dilakukan dengan gerak gerik badan seperti tersenyum, menggelengkan kepala, dan mengangkat bahu.

Dalam menyalurkan ide atau solusi harus ada si pengirim (*sender*) dan si penerima (*receiver*). Ide-ide yang diambil pun tidak sembarangan, tetapi ada penyaringan dan seleksi untuk diambil ide manakah yang terbaik untuk diambil dan dilaksanakan untuk oleh organisasi tersebut agar mencapai tujuan bersama, serta visi dan misi suatu organisasi.

Adapun tahapan-tahapan cara menyalurkan ide melalui komunikasi:

1. Ide (gagasan) oleh sender.
2. Perumusan yaitu dalam perumusan ini ide si sender disampaikan oleh kata-kata.
3. Penyaluran (*transmitting*) yaitu penyaluran ini bisa lisan, tertulis, simbol maupun isyarat, dan lain-lain.
4. Tindakan yaitu tindakan ini sebagai contoh perintah-perintah dalam organisasi dilaksanakan.
5. Pengertian yaitu kata-kata si sender dalam perumusan tadi dijadikan ide oleh si penerima.
6. Penerimaan yaitu ide atau informasi ini diterima oleh penangkap berita (*receiver*). Dalam membina kerjasama dalam kelompok inilah yang nantinya



digunakan dalam rangka membina koordinasi organisasi kesatuan gerak dan arah yang sesuai dengan arah dan tujuan organisasi.

#### **D. Hambatan-Hambatan Komunikasi Dalam Organisasi**

Agar tercapai koordinasi dalam kerjasama, pada organisasi itu sangat penting dilaksanakannya komunikasi yang tepat dan efektif mungkin sehingga koordinasi dan kerja sama benar-benar dilaksanakan dengan tepat juga. Beberapa hambatan komunikasi dalam organisasi, yaitu:

##### **1. Hambatan Teknis**

Keterbatasan fasilitas dan peralatan komunikasi. Dari sisi teknologi semakin berkurang dengan adanya temuan baru dibidang kemajuan teknologi, komunikasi dan informasi. Sehingga saluran komunikasi dapat diandalkan dan efisien sebagai media komunikasi.

##### **2. Hambatan Semantik**

Gangguan semantik menjadi hambatan dalam proses penyampaian pengertian atau ide secara efektif. Definisi semantik sebagai studi atas pengertian, yang diungkapkan lewat bahasa. Kata-kata membantu proses pertukaran timbal balik arti dan pengertian (komunikasi dan komunikator), tapi seringkali proses penafsirannya keliru. Tidak adanya hubungan antara simbol dan dengan apa yang di simboalkannya dapat mengakibatkan data yang dipakai ditafsirkan sangat berbeda dari apa yang dimaksudkan sebenarnya.

##### **3. Hambatan Manusiawi**

Terjadi karena adanya faktor emosi dan prasangka pribadi, persepsi, kecakapan atau ketidakcakapan,

kemampuan atau ketidakmampuan panca indera manusia, dan lain-lain. Menurut Chrudden dan Sherman hambatan manusiawi meliputi:

- Hambatan yang berasal dari perbedaan individual manusia yaitu perbedaan umur, perbedaan persepsi, perbedaan keadaan emosi, perbedaan status, keterampilan mendengarkan, penyaringan dan pencairan informasi.
- Hambatan yang ditimbulkan oleh iklim psikologis dalam organisasi yaitu Suasana iklim kerja dapat mempengaruhi sikap dan perilaku staff dan efektifitas komunikasi organisasi.

### **E. Klasifikasi Komunikasi Dalam Organisasi**

Dalam komunikasi organisasi terdapat beberapa macam klasifikasi komunikasi dan diantaranya adalah sebagai berikut:

#### **1. Dari segi sifatnya:**

- Komunikasi lisan : komunikasi yang langsung berbicara.
- Komunikasi tertulis : komunikasi yang melalui tulisan.
- Komunikasi verbal : komunikasi yang diungkapkan.
- Komunikasi nonverbal : komunikasi yang tersirat.

#### **2. Dari segi arahnya:**

- Komunikasi ke atas : Komunikasi dari bawahan ke atasan.
- Komunikasi ke bawah : Komunikasi dari atasan ke bawahan.

- Komunikasi horizontal : Komunikasi ke sesama manusia yang tingkatnya sama.
- Komunikasi satu arah : Komunikasi tanpa ada timbal balik.
- Komunikasi dua arah : Komunikasi dengan adanya timbal balik

**3. Dari segi lawannya:**

- Komunikasi satu lawan satu : berbicara dengan lawan bicara yang sama.
- Komunikasi satu lawan kelompok : berbicara antara satu orang dengan satu kelompok.
- Komunikasi lawan kelompok : berbicara antara satu kelompok dengan kelompok yang lain.

**F. Gaya Komunikasi**

Gaya komunikasi (*communication style*) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respon atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*).

**1. The Controlling style**

Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan

nama komunikator satu arah atau *one-way communications*.

Pihak-pihak yang memakai *controlling style of communication* ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya mereka untuk berharap pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian untuk berbagi pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian pada umpan balik, kecuali jika umpan balik atau feedback tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

## **2. *The Equalitarian style***

Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan. *The equalitarian style of communication* ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*).

Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama.

Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini, adalah orang-orang

yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan yang baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja. The equalitarian style ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindakan berbagi informasi (*share*) di antara para anggota dalam suatu organisasi.

### **3. *The Structuring style***

Gaya komunikasi ini lebih memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan (*sender*) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

### **4. *The Dynamic style***

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau sender memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). *The dynamic style of communication* ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawa para wiraniaga (*salesmen* atau *saleswomen*).

Tujuan utama gaya komunikasi yang agresif ini adalah menstimulasi atau merangsang pekerja ataupun karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa karyawan atau bawahan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

#### **5. *The Relinquishing style***

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan (sender) mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain.

Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan atau sender sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankannya.

#### **6. *The Withdrawal style***

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

Dalam deskripsi yang kongkrit adalah ketika seseorang mengatakan: "Saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini". Pernyataan ini bermakna bahwa ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab,

tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi.

**G. Pertanyaan**

1. Menurut Anda mengapa dalam organisasi untuk mencapai tujuannya dibutuhkan suatu komunikasi yang berjalan dengan lancar dan efektif?
2. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh semua unsur dalam komunikasi. Jelaskan unsur-unsur tersebut?
3. Gaya komunikasi akan memberikan pengetahuan kepada kita tentang bagaimana perilaku orang-orang dalam suatu organisasi. Sebutkan dan jelaskan gaya komunikasi tersebut?
4. Mengapa gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan yang tidak jarang bernada negatif dapat menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula. Jelaskan?
5. Beberapa hambatan komunikasi dalam organisasi yang menyebabkan tidak tercapainya koordinasi dalam kerjasama. Jelaskan beberapa hambatan komunikasi dalam organisasi?

---oo0oo---

# DAFTAR PUSTAKA

- Fairholm, G. W. 1993. *Organizational Power Politics: Tactics in Organizational Leadership*, 2nd Edition. USA: Greenwood Publishing Group.
- G.R. Ferris, P.L. Perrewe, W.P. Anthony & D.C. Gilmore (2000). *Kompetensi politik di tempat kerja. Organizational Dynamics*, 28(4): 25-37
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W., Kacmar, C.J., Douglas, C. & Frink, D.D (2005). *Development and validation of the political skill inventory*. *Journal of Management*, 31(1): 126-152.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Perrewe, P.L., Brouer, R.L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). *Political skill in organizations. Political skill in organizations*. *Journal of Management*, 33 (3): 290-320.
- French, John Jr. & Bertram Raven, *The Bases of Social Power, dalam Dorwin Cartwright, ed., Studies in Social Power, The University of Michigan, Michigan*, 1959.
- Hasibuan, M.S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Cetakan Kedelapan Belas. Bumi Aksara. Jakarta
- Lumbanraja, P. 2008. *Tantangan Bagi Kepemimpinan Lintas Budaya*, *Jurnal Manajemen Bisnis* 1(2):69–77
- Luthans, F. 2006. *Organizational Behavior*. Issue Ten, Andi Publisher, Yogyakarta



- Morgan, G. 1986. *Images of Organization*. California:Sage Publications
- Noe, R.A., J.R. Hollenbeck, B. Gerhat & P.M. Wright. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Kompetitif*. Edisi keenam. Jakarta: Salemba Empat
- Puspitasari, I., M.A. Musadieg ,& A. Prasetya. 2014. *Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat* (Studi Penelitian pada PT. Haier Sales Indonesia, Jakarta Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis* 8(1):1-10
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi Jilid 2*. Edisi 9. Penerjemah Tim Indeks. Jakarta
- Saydam, G. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. Djambatan. Jakarta
- Siagian, S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta
- Stoner, James A.F. & C. Wankel. 1993. *Management*, 5th Edition. Singapore : McGraw-Hill Kogasuka Ltd
- Tahir,A. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-1, Cetakan ke 1. Deepublish.Yogyakarta
- Tika, M.P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama. PT. Bhumi Aksara. Jakarta.
- Yulk, G. 2001. *Leadership in Organization*. Prenfice Hall, Inc. Terjemahan. B. Supriyanto. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Indeks. Jakarta

# GLOSARIUM

- Achevement*** : Prestasi
- Afektif*** : Segmen emosional mencakup watak perilaku seperti perasaan, minat, sikap, emosi, dan nilai
- Cost Leadership*** : Nilai maksimum yang diinginkan pelanggan tetapi dengan kualitas yang memadai.
- Cross-cultural leadership*** : Kepemimpinan lintas budaya
- Culture-shock*** : Kegelisahan akibat perubahan nilai budaya seiring dengan perkembangan jaman dan wawasan yang makin berkembang ini biasanya terjadi pada orang-orang yang secara tiba-tiba berpindah atau dipindahkan ke lingkungan yang baru
- Differentiation*** : Keunikan karakteristik fisik dan atribut layanan yang ditawarkan kepada konsumen sehingga mereka dianggap oleh konsumen sebagai nilai
- Dogmatism*** : Menggambarkan kekakuan akan keyakinan seseorang dan keterbukaan terhadap pandangan orang lain

<b><i>Emotional conflicts</i></b>	: Terjadi karena amarah, tidak percaya, tidak simpati, takut dan penolakan, serta konflik antarpribadi
<b><i>Expatriates manajer</i></b>	: Manajer yang ditugaskan di luar negeri
<b><i>Expatriates</i></b>	: Seseorang yang tinggal sementara maupun menetap di luar negara
<b><i>Expectetensy</i></b>	: Harapan
<b><i>Expert</i></b>	: Kemampuan dan pengetahuan kehendak orang lain meniru memiliki kekuasaan atau dengan apa pemilik kekuasaan menyimbolkan
<b><i>Global Organization</i></b>	: Organisasi yang menghasilkan produk dengan melewati lintas batas
<b><i>Human resources</i></b>	: Sumber daya manusia
<b><i>Identitas</i></b>	: Identifikasi diri jika sebagai bagian kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu
<b><i>Integrasi</i></b>	: Kondisi yang dapat mendorong organisasi agar unit-unit organisasi bekerja dengan cara yang terkoordinasi
<b><i>International Business</i></b>	: Perusahaan yang transaksi perdagangan atau investasi internasional

- Koersif*** : Kemampuan menyediakan efek hukuman pada sasaran kekuasaan yang tidak patuh
- Kognitif*** : Segmen pendapat atau keyakinan dari suatu sikap
- Legitimate*** : Perasaan yang orang miliki bahwa kita punya hak dan otoritas menerapkan pengaruh atas kegiatan mereka. Kekuasaan ini diberikan oleh organisasi atau pendahulu kita
- Locus of Control*** : Sejauh mana seorang individu percaya perilakunya memiliki pengaruh langsung terhadap nasib mereka sendiri
- Machiavellianism*** : Atribut kepribadian yang muncul dalam perilaku yang berhubungan dengan penguasaan dan pengendalian terhadap perilaku orang lain
- Mature team*** : Kesuksesan-kesuksesan yang telah capai di awal akan membuat mereka hanya bertumpu pada masalah dan tugas yang sederhana saja untuk dihadapi
- Motivator*** : Mendorong
- Multinational Corporation*** : Perusahaan yang melakukan bisnis internasional, dan memiliki atau mengendalikan fasilitas di lebih dari satu negara

<b>Organizational development</b>	:	Pengembangan organisasi
<b>Performance</b>	:	Seberapa baik individu melakukan aktifitasnya dalam organisasi
<b>Personnel</b>	:	Anggota organisasi
<b>Rapid Response</b>	:	Nilai keseluruhan yang terkait dengan pengembangan dan penghantaran barang yang tepat waktu, penjadwalan dan dapat diandalkan serta kinerja yang fleksibel
<b>Referent</b>	:	Berdasarkan kehendak orang lain meniru pemilik kekuasaan atau dengan apa pemilik kekuasaan menyimbolkannya
<b>Reinforcement</b>	:	Penguatan
<b>Reward</b>	:	Penghargaan
<b>Risk Taking</b>	:	Tingkatan seseorang bersedia mengambil kesempatan dan membuat keputusan
<b>Self Efficacy</b>	:	Keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melakukan suatu tugas
<b>Self Esteem</b>	:	Keyakinan seorang bahwa keberadaannya berguna bagi orang lain dan berhak dapat penghargaan
<b>Strategic management</b>	:	Serangkaian keputusan dan tindakan yang merumuskan dan menerapkan strategi yang

- kompetitif dan sesuai untuk organisasi dan lingkungannya untuk mencapai tujuan organisasi
- Substantive Conflicts*** : Perselisihan yang terkait dengan tujuan kelompok, distribusi sumber daya dalam suatu organisasi, distribusi kebijakan dan prosedur, dan alokasi pekerjaan
- Total Quality Manajemen*** : Suatu pendekatan manajemen terhadap organisasi yang berorientasi pada kualitas berdasarkan partisipasi semua anggotanya yang bertujuan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat kepada semua anggota organisasi dan masyarakat
- Transnational Corporation*** : Perusahaan yang melakukan bisnis internasional dan pengelolaan manajemennya independen di setiap negara



# RIWAYAT PENULIS



**Dr. Mochamad Mochklas, S.Si., M.M.**, lahir di Surabaya 6 September 1971, menyelesaikan pendidikan S1 di Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya Jurusan Fisika pada tahun 1997. Setelah lulus S1 pada tahun yang sama di terima di perusahaan PMA

Singapura PT. GP Technology sebagai Supervisor Quality Control. Pada tahun 2000 pindah di perusahaan PMA Korea PT. Hilon Surabaya dengan jabatan terakhir Manager Produksi.

Disela-sela bekerja di perusahaan pada tahun 2013 mampu menyelesaikan pendidikan S2 Magister Manajemen di Universitas Bhayangkara Surabaya. Setelah lulus S2 melanjutkan Pendidikan Doktor Ilmu Manajemen (S3) di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya dan lulus pada tahun 2016.

Mulai tahun 2017 menjadi dosen tetap pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surabaya. Saat ini menjabat Plt. Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis, sebelumnya pada tahun 2017-2018 menjabat Unit Penjamin Mutu jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surabaya.



Selama menjadi dosen beberapa buku telah ditulis diantara:

1. Mochamad Mochklas & Teguh Setiawan, (2017), *Gaya Kepemimpinan Korea Selatan di Indonesia*, , Surabaya: TS Publisher
2. Mochamad Mochklas & Teguh Setiawan, (2018), *Sistem Informasi Manajemen*, Surabaya: TS Publisher
3. Mochamad Mochklas & Teguh Setiawan, (2018), *Dasar-Dasar Manajemen Membangun Organisasi*, TS Publisher. Surabaya
4. Siti Maro'ah, M. Anang Firmansyah, Mochamad Mochklas & Anita Roosmawarni, (2018), *Buku Ajar Marketing Syari'ah*, TS Publisher. Surabaya
5. Soenarto & Mochamad Mochklas. (2019), *Kualitas Pendidikan Di Perguruan Tinggi Swasta*, Wade Group. Ponorogo

---oo0oo---