



# **PERILAKU ORGANISASI (ORGANIZATIONAL BEHAVIOR)**

**Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM**

**Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM**

# **PERILAKU ORGANISASI (ORGANIZATIONAL BEHAVIOR)**



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

**PENERBIT :**

**YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK**

JL. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144

Email : penerbit\_ypat@stekom.ac.id

# **PERILAKU ORGANISASI (Organizational Behavior)**

## **Penulis :**

Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.

**ISBN : 9 786238 120383**

## **Editor :**

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

## **Penyunting :**

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

## **Desain Sampul dan Tata Letak :**

Irdha Yuniarto, S.Ds., M.Kom.

## **Penebit :**

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan  
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

## **Redaksi :**

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : [penerbit\\_ypat@stekom.ac.id](mailto:penerbit_ypat@stekom.ac.id)

## **Distributor Tunggal :**

### **Universitas STEKOM**

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : [info@stekom.ac.id](mailto:info@stekom.ac.id)

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin dari penulis

## KATA PENGANTAR

Puji yukur penulis panjatkan atas terselesaikannya buku yang berjudul **“Pelaku Organisasi”** dengan baik. Adapun tujuan dari penulisan buku ini adalah sebagai bahan pengetahuan dan referensi untuk mahasiswa, masyarakat baik maupun tenaga pendidik akademik. Memahami apa yang memotivasi individu adalah kunci kinerja organisasi. Karyawan yang perbedaannya diakui, yang merasa dihargai, dan yang memiliki kesempatan untuk bekerja dalam pekerjaan yang disesuaikan dengan kekuatan dan minatnya akan termotivasi untuk tampil di tingkat tertinggi. Partisipasi dan pengakuan karyawan dapat meningkatkan produktivitas karyawan, komitmen terhadap tujuan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja.

Buku ini disusun secara tematis menjadi 5 bagian. Bagian 1 “Prolog” pada bagian ini terdiri dari 1 bab yang menjelaskan tentang mengembangkan keterampilan interpersonal dalam bekerja. Dalam bagian ini menjelaskan pentingnya keterampilan interpersonal, kedisiplinan yang berkontribusi pada perilaku organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Bagian 2 “memahami diri sendiri dan orang lain” bagian ini terdiri dari 2 bab yang membahas keanekaragaman dalam organisasi dan nilai kepribadian. Yang didalamnya memaparkan keberagaman dalam menjalankan strategi manajemen dan ciri-ciri kepribadian yang relevan dengan pelaku organisasi.

Pada bagian 3 “membuat dan melaksanakan keputusan”. Pada bagian ini terdiri dari 3 bab yaitu bab 4 sampai bab 6. Bab 4 menjelaskan tentang persepsi dan pengambilan keputusan individu maupun dalam organisasi. Bab 5 menjelaskan tentang konsep dan definisi motivasi, mengacu tentang teori-teori motivasi. Dalam bab 6 ini membahas tentang penerapan atau praktik yang dijelaskan pada bab sebelumnya.

Bagian 4 “menegosiasikan kekuasaan dan politik”, membahas tentang kepemimpinan, kekuasaan dan politik. Yang dimana kepemimpinan harus kontras dengan kekuasaan. Bagian 4 terdiri dari 2 bab yaitu bab 7 dan bab 8 membahas tentang kepemimpinan dan kekuasaan politik. Bagian terakhir dalam buku ini yaitu Bagian Ke 5 yang terdiri dari 3 bab. Pada bab 9 membahas tentang negosiasi dan konflik, menjelaskan proses dan jenis negosiasi dalam konflik. Pada bab 10 ini menjelaskan landasan struktur organisasi. Bab 11 memaparkan tentang budaya organisasi dan bagaimana menciptakan dan mempertahankan kebudayaan. Dan pada bab 12 sekaligus menjadi penutup buku ini membahas tentang perubahan organisasi dan manajemen, memaparkan beberapa point penting. Akhir kata semoga buku ini berguna bagi para pembaca.

Semarang, Mei 2023

Penulis

Dr.Ir.Agus Wibowo ,M.Kom, M.Si, MM

## DAFTAR ISI

<b>Halaman Judul.....</b>	<b>i</b>
<b>Kata Pengantar.....</b>	<b>ii</b>
<b>Daftar Isi.....</b>	<b>lii</b>
<b>BAGIAN 1 PROLOG</b>	
<b>BAB 1 APA ITU PERILAKU ORGANISASI? .....</b>	<b>1</b>
1.1 Pentingnya Keterampilan Interpersonal .....	1
1.2 Masukkan Perilaku Organisasi.....	2
1.3 Melengkapi Intuisi Dengan Studi Sistematis .....	3
1.4 Disiplin Yang Berkontribusi Pada Perilaku Organisasi .....	5
1.5 Tantangan Dan Peluang Perilaku Organisasi.....	7
1.6 Menciptakan Lingkungan Kerja Yang Positif .....	14
<b>BAGIAN 2 MEMAHAMI DIRI SENDIRI DAN ORANG LAIN</b>	
<b>BAB 2 KEANEKARAGAMAN DALAM ORGANISASI.....</b>	<b>15</b>
2.1 Ragam dalam Organisasi .....	15
2.2 Diskriminasi .....	17
2.3 Karakteristik Biografis.....	18
2.4 Menerapkan Strategi Manajemen Keragaman.....	30
<b>BAB 3 KEPRIBADIAN DAN NILAI.....</b>	<b>33</b>
3.1 Kepribadian.....	33
3.2 Kerangka Kepribadian Dominan.....	35
3.3 Kerangka Kepribadian Lainnya .....	39
3.4 Ciri-Ciri Kepribadian Lain Yang Relevan Dengan Perilaku Organisasi .....	42
3.5 Kepribadian Dan Situasi.....	44
3.6 Nilai Internasional.....	51
<b>BAGIAN 3 MEMBUAT DAN MELAKSANAKAN KEPUTUSAN</b>	
<b>BAB 4 PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDU .....</b>	<b>55</b>
4.1 Apa Itu Persepsi? .....	55
4.2 Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi.....	60
4.3 Kendala Organisasi Dalam Pengambilan Keputusan .....	66
4.4 Kreativitas Dalam Organisasi.....	68
<b>BAB 5 KONSEP MOTIVASI.....</b>	<b>72</b>
5.1 Definisi Motivasi .....	72
5.2 Teori Motivasi Awal.....	73
5.3 Teori X Dan Teori Y .....	74
5.4 Teori Penetapan Tujuan .....	78
5.5 Teori Self-Efikasi .....	82
5.6 Teori Harapan.....	89

<b>BAB 6</b>	<b>MOTIVASI: TEORI DAN PENERAPAN .....</b>	<b>93</b>
6.1	Model Karakteristik Pekerjaan .....	93
6.2	Bagaimana Pekerjaan Dapat Dirancang Ulang? .....	95
6.3	Pengaturan Kerja Alternatif.....	98
6.4	Keterlibatan Karyawan .....	102
6.5	Menggunakan Gaji Untuk Memotivasi Karyawan.....	103
6.6	Menggunakan Manfaat Untuk Memotivasi Karyawan .....	109
<b>BAGIAN 4 MENEGOSIASIKAN KEKUASAAN DAN POLITIK</b>		
<b>BAB 7</b>	<b>KEPEMIMPINAN.....</b>	<b>112</b>
7.1	Apa Itu Kepemimpinan? .....	112
7.2	Kepemimpinan Krismatik Dan Kepemimpinan Transformasi .....	119
7.3	Kepemimpinan Transformasional .....	122
7.4	Kepemimpinan Asli: Etika dan Kepercayaan .....	126
7.5	Memimpin Untuk Masa Depan: Mentoring.....	129
7.6	Menemukan Dan Menciptakan Pemimpin Yang Efektif .....	132
<b>BAB 8</b>	<b>KEKUASAAN DAN POLITIK .....</b>	<b>134</b>
8.1	Definisi Kekuasaan.....	134
8.2	Kontras Kepemimpinan Dan Kekuasaan .....	135
8.3	Taktik Kekuatan .....	137
8.4	Bagaimana Kekuatan Mempengaruhi Orang .....	140
8.5	Politik: Kekuasaan dalam Organisasi .....	141
8.6	Penyebab Dan Konsekuensi Perilaku Politik .....	143
8.7	Etika Berperilaku Politik.....	152
<b>BAGIAN 5 KEPEMIMPINAN SISTEM ORGANISASI</b>		
<b>BAB 9</b>	<b>KONFLIK DAN NEGOSIASI .....</b>	<b>155</b>
9.1	Definisi Konflik.....	155
9.2	Proses Konflik .....	158
9.3	Perundingan .....	164
9.4	Proses Negosiasi .....	167
9.5	Perbedaan Individu Dalam Efektivitas Negosiasi .....	169
<b>BAB 10</b>	<b>LANDASAN STRUKTUR ORGANISASI .....</b>	<b>174</b>
10.1	Apa Itu Struktur Organisasi .....	174
10.2	Desain Organisasi Umum .....	180
10.3	Mengapa Struktur Berbeda .....	188
10.4	Desain Organisasi Dan Perilaku Karyawan.....	191
<b>BAB 11</b>	<b>BUDAYA ORGANISASI.....</b>	<b>193</b>
11.1	Apa Itu Budaya Organisasi.....	193
11.2	Menciptakan Dan Mempertahankan Kebudayaan .....	197
11.3	Bagaimana Karyawan Belajar Budaya .....	202
11.4	Menciptakan Budaya Organisasi Yang Etis.....	203
11.5	Menciptakan Budaya Organisasi Yang Positif .....	205

<b>BAB 12 PERUBAHAN ORGANISASI DAN MANAJEMEN STRES .....</b>	<b>209</b>
12.1 Kekuatan Untuk Perubahan .....	209
12.2 Pendekatan Untuk Mengelola Perubahan Organisasi .....	214
12.3 Pengembangan Organisasi .....	215
12.4 Menciptakan Budaya Untuk Perubahan .....	218
12.5 Stres Kerja Dan Penanganannya.....	220
12.6 Mengelola Stres.....	222
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>226</b>

# **BAGIAN 1 PROLOG**

## **BAB 1**

### **APA ITU PERILAKU ORGANISASI?**

Penulis telah melakukan banyak pengamatan tentang perilaku orang dalam hidup. Di satu sisi, Anda sudah mahir melihat beberapa tema utama dalam perilaku organisasi. Pada saat yang sama, kita mungkin belum memiliki alat untuk melakukan pengamatan ini secara sistematis. Di sinilah perilaku bisnis berperan. Dan, seperti yang akan kita pelajari, perilaku organisasi lebih dari sekadar akal sehat, intuisi, dan peramal.

#### **1.1 PENTINGNYA KETERAMPILAN INTERPERSONAL**

Sampai akhir 1980-an, kurikulum sekolah bisnis menekankan aspek teknis manajemen, berfokus pada ekonomi, akuntansi, keuangan, dan teknik kuantitatif. Pekerjaan kursus dalam perilaku manusia dan keterampilan orang menerima perhatian yang relatif lebih sedikit. Namun, sejak saat itu, sekolah bisnis telah menyadari peran penting yang dimainkan oleh pemahaman perilaku manusia dalam menentukan keefektifan seorang manajer. Seperti yang dinyatakan oleh direktur kepemimpinan di Sloan School of Business MIT, mahasiswa M.B.A. dapat bertahan dengan keterampilan teknis dan kuantitatif mereka dalam beberapa tahun pertama keluar dari sekolah. Namun segera, keterampilan kepemimpinan dan komunikasi mengemuka dalam membedakan manajer yang kariernya benar-benar melejit. Memasukkan prinsip-prinsip perilaku bisnis ke dalam tempat kerja dapat menghasilkan banyak hasil organisasi yang penting. Salah satunya, perusahaan yang dikenal sebagai tempat yang baik untuk bekerja seperti Starbucks. Sistem Adobe, Cisco, Makanan Utuh. Google, American Express, Amgen, Pfizer, dan Maniott-telah diketahui menghasilkan kinerja keuangan yang unggul. Kedua, mengembangkan keterampilan interpersonal manajer membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan berkinerja tinggi, yang penting karena karyawan yang berprestasi selalu dalam persediaan pendek dan mahal untuk diganti. Ketiga, ada hubungan yang kuat antara kualitas hubungan tempat kerja dan kepuasan kerja karyawan. menekankan. dan omzet. Satu survei besar terhadap ratusan tempat kerja dan lebih dari 200.000 responden menunjukkan bahwa hubungan sosial antara rekan kerja dan supervisor sangat terkait dengan kepuasan kerja secara keseluruhan. Hubungan sosial yang positif juga dikaitkan dengan stres yang lebih rendah di tempat kerja dan niat yang lebih rendah untuk berhenti. Penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa karyawan yang berhubungan dengan manajer mereka dengan dialog yang mendukung dan proaktif menemukan bahwa gagasan mereka lebih sering didukung, yang meningkatkan kepuasan di tempat kerja. Terakhir, meningkatkan unsur perilaku organisasi dalam organisasi dapat menumbuhkan kesadaran tanggung jawab sosial. Oleh karena itu, universitas telah mulai memasukkan pendidikan kewirausahaan sosial ke dalam kurikulum mereka untuk melatih para pemimpin masa depan untuk menggunakan keterampilan interpersonal untuk mengatasi masalah sosial dalam organisasi mereka ini mencerminkan kesadaran yang berkembang akan kebutuhan untuk

memahami cara dan hasil dari tanggung jawab. Kami memahami bahwa di tempat kerja yang kompetitif dan menuntut saat ini, manajer tidak dapat berhasil hanya dengan keterampilan teknis mereka. Mereka juga harus menunjukkan keterampilan orang yang baik. Teks ini telah ditulis untuk membantu manajer dan manajer potensial mengembangkan keterampilan orang tersebut dengan pengetahuan yang diberikan oleh pemahaman tentang perilaku manusia.

## 1.2 MASUKKAN PERILAKU ORGANISASI

Kami telah menjelaskan pentingnya keterampilan orang. Tetapi baik teks ini maupun disiplin yang mendasarinya tidak disebut "keterampilan orang". Istilah yang banyak digunakan untuk menggambarkan disiplin adalah perilaku organisasi.

Perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan semacam itu untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Itu seteguk, jadi mari kita hancurkan.

Perilaku organisasi adalah bidang studi, yang berarti bahwa itu adalah bidang keahlian yang berbeda dengan kumpulan pengetahuan yang sama. Ini mempelajari tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi: individu, kelompok, dan struktur. Selain itu, Perilaku organisasi menerapkan pengetahuan yang diperoleh tentang individu, kelompok, dan pengaruh struktur terhadap perilaku agar organisasi bekerja lebih efektif.

Tujuan perilaku bisnis adalah untuk memahami dan memprediksi perilaku manusia dalam organisasi. Kompleksitas perilaku manusia tidak mudah diprediksi, tetapi juga tidak acak-konsistensi fundamental tertentu mendasari perilaku semua individu.

Singkatnya definisi kami, perilaku bisnis adalah studi tentang apa yang orang lakukan dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kinerja organisasi. Dan karena perilaku bisnis prihatin secara khusus dengan situasi yang berhubungan dengan pekerjaan, itu menekankan perilaku yang terkait dengan masalah seperti pekerjaan, ketidakhadiran, perputaran pekerjaan, produktivitas, kinerja manusia, dan manajemen. Meskipun ada perdebatan tentang pentingnya masing-masing, perilaku organisasi mencakup topik inti ini:

- Motivasi
- Perilaku dan kekuasaan pemimpin
- Komunikasi interpersonal
- Struktur dan proses kelompok
- Perkembangan sikap dan persepsi
- Ubah proses
- Konflik dan negosiasi
- Desain kerja

## 1.3 MELENGKAPI INTUISI DENGAN STUDI SISTEMATIS

Kita masing-masing adalah murid perilaku. Apakah Anda secara eksplisit memikirkannya sebelumnya, Anda telah "membaca" orang hampir sepanjang hidup Anda, mengamati tindakan mereka dan mencoba menafsirkan apa yang Anda lihat atau memprediksi apa yang mungkin dilakukan orang dalam kondisi yang berbeda. Sayangnya,

pendekatan biasa atau akal sehat untuk membaca orang lain sering kali dapat menyebabkan prediksi yang salah. Namun, kita dapat meningkatkan kemampuan prediksi dengan melengkapi intuisi dengan pendekatan yang lebih sistematis.

Pendekatan sistematis dalam teks ini akan mengungkap fakta-fakta penting dan memberikan dasar untuk membuat prediksi perilaku yang lebih akurat. Mendasari pendekatan sistematis ini adalah keyakinan bahwa perilaku tidak acak. Sebaliknya, kita dapat mengidentifikasi konsistensi mendasar yang mendasari perilaku semua individu dan memodifikasinya untuk mencerminkan perbedaan individu.

Konsistensi mendasar ini sangat penting. Mengapa? Karena mereka memungkinkan prediktabilitas. Perilaku pada umumnya dapat diprediksi, dan studi perilaku yang sistematis adalah sarana untuk membuat prediksi yang cukup akurat. Ketika kami menggunakan studi sistematis yang cermat, maksud kami adalah melihat hubungan, mencoba menghubungkan sebab dan akibat, dan mendasarkan kesimpulan kami pada bukti ilmiah—yaitu, pada data yang dikumpulkan dalam kondisi yang terkendali, dan diukur serta diinterpretasikan dengan cara yang ketat.

Manajemen berbasis bukti (EBM) melengkapi studi sistematis dengan mendasarkan keputusan manajerial pada bukti ilmiah terbaik yang tersedia. Misalnya, kami ingin dokter membuat keputusan tentang perawatan pasien berdasarkan bukti terbaru yang tersedia, dan EBM berpendapat bahwa manajer harus melakukan hal yang sama, menjadi lebih ilmiah dalam berpikir. tentang masalah manajemen. Seorang manajer mungkin mengajukan pertanyaan manajerial, mencari bukti terbaik yang tersedia, dan menerapkan informasi yang relevan untuk pertanyaan atau kasus yang dihadapi. Kita mungkin berpikir sulit untuk menentang hal ini (manajer akan mengatakan keputusan tidak harus didasarkan pada bukti?), tetapi sebagian besar keputusan manajemen dibuat dengan sedikit studi sistematis dari bukti yang tersedia. Studi sistematis dan EBM menambah intuisi, atau "firasat" tentang apa yang membuat orang lain (dan diri kita sendiri) "berdetak". Jack Welch (mantan CEO GE) mencatat, "Triknya, tentu saja, adalah mengetahui kapan harus mengikuti insting Anda." Tetapi jika kita membuat semua keputusan dengan intuisi atau insting, kita bekerja dengan informasi yang tidak lengkap seperti membuat keputusan investasi dengan hanya setengah data tentang potensi risiko dan imbalan.

**Big Data.** Ini adalah kabar baik bagi masa depan bisnis para peneliti, media, dan para pemimpin perusahaan telah mengidentifikasi potensi manajemen berbasis data dan pengambilan keputusan. Sementara penggunaan kompilasi dan analisis statistik secara ekstensif—telah diterapkan pada banyak bidang bisnis, semakin sering diterapkan untuk membuat keputusan yang efektif dan mengelola sumber daya manusia yang menua. Mari kita bahas akar dari tren baru dalam manajemen ini, yang dimulai di departemen pemasaran beberapa pengecer online pertama.

Sulit untuk mempercayainya sekarang, tetapi belum lama ini perusahaan memperlakukan belanja online sebagai pengalaman titik penjualan virtual: pembeli dapat menelusuri situs web secara anonim, dan data penjualan dilacak hanya pada apa yang dibeli pembeli. Namun, secara bertahap, pengecer online mulai melacak: dan menindaklanjuti informasi tentang preferensi pelanggan yang tersedia secara unik melalui pengalaman belanja

Internet, informasi yang jauh lebih unggul daripada data yang dikumpulkan dalam transaksi toko sederhana. Ini memungkinkan mereka untuk membuat strategi pemasaran yang lebih bertarget daripada sebelumnya. Industri penjualan buku adalah contohnya: Sebelum penjualan online, toko buku bata-dan-mortir dapat mengumpulkan data tentang penjualan buku hanya untuk membuat proyeksi tentang minat dan tren konsumen.

Dengan munculnya Amazon, tiba-tiba banyak sekali informasi tentang konsumen preferensi menjadi tersedia untuk pelacakan: apa yang dibeli pelanggan, apa yang mereka lihat, bagaimana mereka menavigasi situs, dan apa yang memengaruhi mereka (seperti promosi, ulasan, dan presentasi halaman). Tantangan bagi Amazon saat itu adalah mengidentifikasi statistik mana yang bertahan, memberikan hasil yang relatif konstan dari waktu ke waktu, dan prediktif, yang menunjukkan kausalitas tetap antara input dan hasil tertentu. Perusahaan menggunakan statistik ini untuk mengembangkan algoritme yang memungkinkannya memperkirakan buku mana yang ingin dibaca pelanggan selanjutnya. Amazon kemudian dapat mendasarkan keputusan pembelian grosirnya pada umpan balik yang diberikan pelanggan, baik melalui metode pasif maupun melalui rekomendasi yang diminta untuk judul yang akan datang.

Penggunaan data besar untuk praktik manajerial adalah bidang yang relatif baru tetapi menjanjikan. Seorang manajer yang menggunakan data untuk menentukan tujuan, mengembangkan teori kausalitas, dan menguji teori tersebut dapat menentukan aktivitas karyawan mana yang relevan dengan tujuan. Dalam berurusan dengan orang, pemimpin sering kali mengandalkan firasat, dan terkadang hasilnya luar biasa.

Di lain waktu, kecenderungan manusia menghalangi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kita cenderung bias terhadap informasi yang baru saja kita dengar, yang sering diulang, atau yang memiliki relevansi pribadi. Sementara temuan penelitian harus dilihat dengan pemahaman yang sama seperti data yang dihasilkan, penggunaan data besar yang hati-hati, bersama dengan mengurangi kecenderungan perilaku manusia, dapat berkontribusi pada pengambilan keputusan yang baik dan mengurangi bias alami.

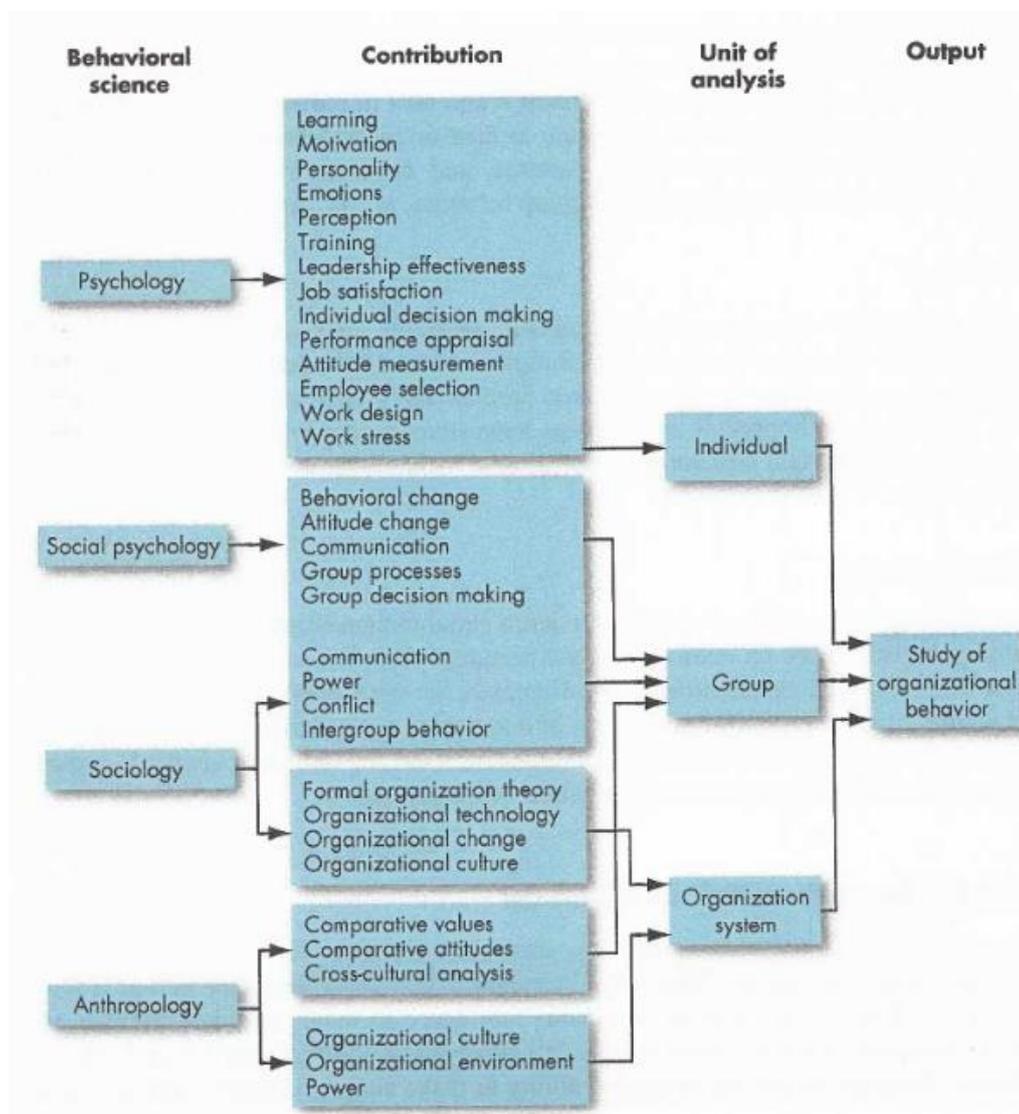
#### **1.4 DISIPLIN YANG BERKONTRIBUSI PADA PERILAKU ORGANISASI**

Perilaku organisasi adalah ilmu perilaku terapan yang dibangun di atas kontribusi dari sejumlah disiplin perilaku, terutama psikologi dan psikologi sosial, sosiologi, dan antropologi. Kontribusi psikologi terutama pada tingkat analisis individu atau mikro, sedangkan disiplin ilmu lain telah berkontribusi pada pemahaman kita tentang konsep makro seperti proses kelompok dan organisasi. Gambar 1.1 adalah ikhtisar dari kontribusi utama untuk mempelajari perilaku organisasi. Beberapa disiplin ilmu sosial berkontribusi pada perilaku organisasi, tetapi tidak ada yang lebih penting daripada psikologi.

**Psikologi.** Psikologi berupaya mengukur, menjelaskan, dan terkadang mengubah perilaku manusia dan hewannya. Kontributor yang menambah pengetahuan tentang perilaku bisnis adalah ahli teori belajar, ahli teori kepribadian, psikolog konseling, dan yang terpenting, psikolog industri dan organisasi. Psikolog organisasi industri awal mempelajari masalah kelelahan, kebosanan, dan kondisi kerja lainnya yang dapat menghambat kinerja kerja yang efisien. Baru-baru ini, kontribusi mereka telah diperluas untuk mencakup pembelajaran,

persepsi, kepribadian, emosi, pelatihan, efektivitas kepemimpinan, kebutuhan dan kekuatan motivasi, kepuasan kerja, proses pengambilan keputusan, penilaian kinerja, pengukuran sikap, teknik pemilihan karyawan, desain kerja, dan stres kerja.

**Psikologi Sosial.** Psikologi sosial, umumnya dianggap sebagai cabang psikologi, memadukan konsep dari psikologi dan sosiologi untuk berfokus pada pengaruh orang satu sama lain. Salah satu bidang studi utama adalah perubahan-bagaimana mengimplementasikannya dan bagaimana mengurangi hambatan untuk penerimaannya. Psikolog sosial juga berkontribusi untuk mengukur, memahami, dan mengubah sikap; mengidentifikasi pola komunikasi; dan membangun kepercayaan. Mereka telah membuat kontribusi penting untuk studi kami tentang perilaku kelompok, kekuasaan, dan konflik.



**Gambar 1.1** Menuju Disiplin perilaku bisnis

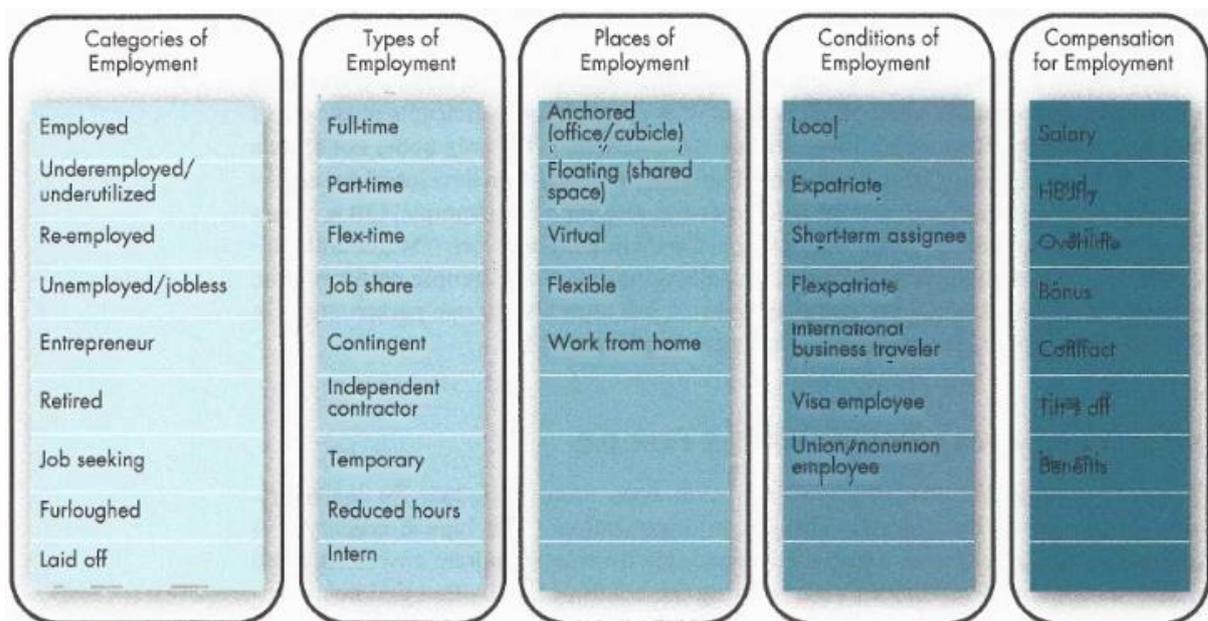
**Sosiologi.** Sementara psikologi berfokus pada individu, sosiologi mempelajari orang-orang dalam kaitannya dengan lingkungan sosial atau budaya mereka. Sosiolog telah berkontribusi pada perilaku bisnis melalui studi mereka tentang perilaku kelompok dalam organisasi, khususnya organisasi formal dan kompleks. Mungkin yang paling penting, sosiolog telah

mempelajari budaya organisasi, teori dan struktur organisasi formal, teknologi organisasi, komunikasi, kekuasaan, dan konflik.

**Antropologi.** Antropologi adalah studi tentang masyarakat untuk mempelajari tentang manusia dan aktivitasnya. Pekerjaan antropolog tentang budaya dan lingkungan telah membantu kita memahami perbedaan dalam nilai fundamental, sikap, dan perilaku antara orang-orang di berbagai negara dan dalam organisasi yang berbeda. Sebagian besar pemahaman kita saat ini tentang budaya organisasi, lingkungan organisasi, dan perbedaan di antara budaya nasional adalah hasil kerja para antropolog atau mereka yang menggunakan metode mereka.

### 1.5 TANTANGAN DAN PELUANG PERILAKU ORGANISASI

Memahami perilaku organisasi tidak pernah lebih penting bagi manajer. Lihat sekilas perubahan dramatis dalam organisasi. Karyawan biasa semakin tua; angkatan kerja menjadi semakin beragam; perampingan perusahaan dan penggunaan pekerja temporer yang berlebihan memutuskan ikatan kesetiaan yang mengikat banyak karyawan dengan majikan mereka; dan persaingan global menuntut karyawan untuk menjadi lebih fleksibel dan menghadapi perubahan yang cepat.



**Gambar 1.2** Tantangan dalam Perilaku Organisasi

Sebagai akibat dari perubahan ini dan lainnya seperti meningkatnya penggunaan teknologi, pilihan ketenagakerjaan telah diadaptasi untuk memasukkan peluang baru bagi pekerja. Gambar 1.2 merinci beberapa jenis opsi yang mungkin ditawarkan individu kepada mereka oleh organisasi atau yang ingin mereka negosiasikan. Di bawah setiap judul dalam pameran, Anda akan menemukan pengelompokan opsi untuk dipilih atau digabungkan. Misalnya, pada satu titik dalam karier Anda, Anda mungkin menemukan diri Anda bekerja penuh waktu di sebuah kantor di lingkungan lokal non-serikat dengan gaji dan paket kompensasi bonus, sementara di titik lain Anda mungkin ingin bernegosiasi untuk waktu

*Perilaku Organisasi (Dr. Agus Wibowo)*

fleksibel, posisi virtual dan memilih untuk bekerja dari luar negeri untuk kombinasi gaji dan cuti berbayar ekstra.

Singkatnya, tantangan hari ini membawa peluang bagi manajer untuk menggunakan konsep perilaku bisnis. Pada bagian ini, kami meninjau beberapa masalah paling kritis yang dihadapi manajer yang menawarkan solusi perilaku bisnis atau setidaknya wawasan yang berarti menuju solusi.

**Menanggapi Tekanan Ekonomi.** Ketika ekonomi AS jatuh ke dalam resesi yang dalam dan berkepanjangan pada tahun 2008, hampir 11 ekonomi besar lainnya di seluruh dunia mengikutinya. PHK dan kehilangan pekerjaan tersebar luas, dan mereka yang selamat sering diminta untuk menerima pemotongan gaji. Ketika masa-masa buruk seperti saat resesi, manajer berada di garis depan dengan karyawan yang ingin dipecat, yang diminta untuk menerima lebih sedikit, dan yang mengkhawatirkan masa depan mereka. Perbedaan antara manajemen yang baik dan buruk dapat berupa perbedaan antara untung dan rugi atau, pada akhirnya, antara kelangsungan hidup dan kegagalan.

Mengelola karyawan dengan baik pada saat-saat yang baik bisa sama sulitnya, jika tidak lebih sulit, dibandingkan pada saat-saat yang buruk. Tetapi pendekatan perilaku bisnis terkadang berbeda. Di saat-saat yang baik, memahami cara memberi penghargaan, memuaskan, dan mempertahankan karyawan adalah hal yang sangat penting. Di masa-masa sulit, masalah seperti stres, pengambilan keputusan, dan penanggulangan muncul ke permukaan.

Ada banyak alasan mengapa mempelajari konsep perilaku bisnis menjadi lebih penting dari sebelumnya. Dipekerjakan-bekerja untuk perusahaan nirlaba atau nirlaba, organisasi, atau untuk individu, baik untuk uang dan keuntungan, dengan ekspektasi kinerja dan kompensasi yang ditetapkan

Kurang kerja atau kurang termanfaatkan-bekerja dalam posisi atau dengan tanggung jawab yang berada di bawah tingkat pendidikan atau pencapaian pengalaman seseorang, atau bangun kurang dari waktu penuh ketika seseorang menginginkan pekerjaan penuh waktu

Dipekerjakan kembali-mengacu pada karyawan yang diberhentikan oleh perusahaan dan dipekerjakan kembali oleh perusahaan yang sama, atau karyawan yang meninggalkan angkatan kerja (menganggur) dan mendapatkan pekerjaan baru

Pengangguran pengangguran-saat ini tidak bekerja; mungkin mencari pekerjaan, baik dengan atau tanpa tunjangan bantuan pemerintah, baik dengan atau tanpa uang pesangon dari pekerjaan sebelumnya, baik baru bekerja atau diberhentikan dari pekerjaan sebelumnya, baik menganggur jangka pendek (bulan) atau pengangguran jangka panjang atau kronis (tahun)

Pengusaha-orang yang menjalankan bisnisnya sendiri, baik sebagai pekerja tunggal atau sebagai pendiri perusahaan dengan karyawan

Pensiunan-orang yang telah mengakhiri karirnya dalam suatu profesi, baik secara sukarela karena pilihan atau terpaksa oleh mandat pemberi kerja. Mencari pekerjaan - saat ini sedang menganggur; aktif mencari pekerjaan, baik dengan atau tanpa tunjangan pemerintah dari pekerjaan sebelumnya atau dari disabilitas

Membutuhkan, baik dengan atau tanpa pesangon dari pekerjaan sebelumnya, baik baru masuk kerja maupun diberhentikan dari pekerjaan sebelumnya

Cuti- mirip dengan PHK; penghentian kerja yang diwajibkan pemberi kerja, sementara (biasanya berminggu-minggu hingga sebulan); gaji sering ditangguhkan selama ini, meskipun orang tersebut mempertahankan status pekerjaan di perusahaan. PHK-dapat berupa penghentian kerja sementara yang diminta pemberi kerja, biasanya tanpa bayaran, tetapi lebih sering merupakan pemutusan hubungan kerja permanen dari perusahaan di mana karyawan tersebut diakui tidak mampu

Jam penuh waktu untuk pekerjaan penuh waktu ditetapkan oleh perusahaan, umumnya lebih dari 30 jam per minggu dalam jadwal yang ditetapkan. Terkadang dengan gaji dan terkadang dengan gaji per jam, seringkali dengan tunjangan lebih besar dari itu untuk kategori pekerjaan paruh waktu. Jam kerja paruh waktu untuk pekerjaan penuh waktu ditetapkan oleh perusahaan, umumnya kurang dari 30 jam per minggu dalam jadwal yang ditetapkan, seringkali dengan gaji per jam, seringkali dengan paket tunjangan yang kurang dari itu untuk kategori pekerjaan penuh waktu

Waktu fleksibel-pengaturan di mana karyawan dan pemberi kerja menciptakan jam kerja yang tidak standar, yang mungkin merupakan jadwal sementara atau permanen; mungkin harapan untuk sejumlah jam kerja per minggu

Pembagian pekerjaan-pengaturan di mana dua atau lebih karyawan mengisi satu pekerjaan, umumnya dengan membagi jam dari posisi penuh waktu yang tidak tumpang tindih

Kontingen -tenaga kerja dari pekerja outsourcing (termasuk perusahaan jasa profesional, pakar khusus, dan konsultan bisnis), karyawan ini dibayar per jam atau per pekerjaan dan umumnya tidak menerima tunjangan perusahaan apa pun dan tidak dianggap sebagai bagian dari perusahaan; pekerja sementara dapat juga merupakan karyawan sementara atau kontraktor independen

Kontraktor independen - seorang pengusaha pada dasarnya, tetapi sering kali seorang profesional spesialis yang tidak bercita-cita untuk menciptakan bisnis tetapi menyediakan layanan atau barang untuk perusahaan

Sementara - individu yang dapat dipekerjakan secara diam-diam oleh organisasi atau melalui agen tenaga kerja agen sementara: jam kerja mereka mungkin tetap per minggu atau bervariasi, mereka umumnya tidak menerima tunjangan perusahaan, dan tidak dianggap sebagai bagian dari perusahaan; mereka dipekerjakan baik untuk durasi pendek atau sebagai percobaan untuk lowongan posisi organisasi

Pengurangan jam-pengurangan jadwal kerja normal karyawan oleh pemberi kerja, terkadang sebagai tindakan untuk mempertahankan karyawan mengurangi pemutusan hubungan kerja dalam kemerosotan ekonomi seperti dalam program Kurzarbeit Jerman, yang memberikan subsidi pemerintah agar pekerja tetap bekerja dengan jam kerja yang dikurangi: karyawan hanya dibayar selama mereka bekerja

Intern pekerjaan jangka pendek, seringkali dengan jangka waktu yang ditetapkan, dirancang untuk memberikan pelatihan praktis kepada pra-profesional, baik dengan atau tanpa bayaran. Berlabuh-seorang karyawan dengan kantor, bilik, atau ruang meja yang

ditugaskan. Seorang karyawan dengan ruang kerja bersama dan tidak ada area kerja yang ditetapkan

Virtual-karyawan yang bekerja melalui Internet dan tidak terhubung dengan lokasi kantor mana pun. Fleksibel- karyawan yang terhubung dengan lokasi kantor tetapi dapat bekerja dari mana saja. Bekerja dari heme-karyawan yang diatur oleh perusahaan genteng untuk bekerja dari kantor di rumah. Karyawan lokal yang bekerja di satu lokasi yang sudah mapan

Ekspatriat karyawan yang sedang dalam penugasan kerja internasional yang diperpanjang dengan harapan bahwa mereka akan kembali (repatriasi) setelah jangka waktu yang ditentukan, biasanya satu tahun atau lebih; baik dikirim atas permintaan perusahaan atau karena kepentingan diri sendiri. Karyawan penerima tugas jangka pendek pada penugasan internasional lebih lama dari perjalanan bisnis namun lebih pendek dari penugasan ekspatriat korporat pada umumnya, biasanya 3 sampai 12 bulan

Karyawan fleksibel yang melakukan perjalanan untuk penugasan singkat melintasi batas budaya atau negara, biasanya 1 hingga 2 bulan. Pelancong bisnis internasional karyawan melakukan banyak perjalanan bisnis internasional singkat selama 1 hingga 3 minggu. Karyawan visa karyawan yang bekerja di luar negara tempat tinggalnya yang harus memiliki visa kerja untuk bekerja di negara saat ini

Serikat pekerja non serikat pekerja-seorang pekerja yang menjadi anggota serikat pekerja, seringkali melalui perdagangan, dan tunduk pada perlindungan dan ketentuannya, yang kemudian bernegosiasi dengan manajemen tentang kondisi kerja tertentu yang dikeluarkan, atau pekerja yang bekerja untuk fasilitas non-serikat atau yang terkadang memilih untuk tetap keluar dari keanggotaan di fasilitas serikat pekerja

Kompensasi gaji karyawan berdasarkan minggu kerja penuh waktu, di mana jam umumnya tidak disimpan pada jam waktu tetapi di mana dipahami bahwa karyawan akan bekerja sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Kompensasi karyawan per jam untuk setiap jam kerja, sering dicatat pada lembar waktu atau jam waktu

Lembur untuk karyawan per jam, kompensasi untuk jam kerja yang lebih besar dari minggu kerja standar dan dibayar dengan tarif per jam yang ditentukan oleh undang-undang, kompensasi selain gaji standar, biasanya dikaitkan dengan kinerja individu atau organisasi. Kontrak kompensasi pranegosiasi untuk pekerjaan proyek, biasanya sesuai dengan jadwal saat pekerjaan berlangsung

Manfaat-umumnya dinyatakan dalam kontrak kerja atau Buku Panduan Karyawan Sumber Daya Manusia; berpotensi mencakup rencana asuransi kesehatan, rencana tabungan, rencana pensiun, diskon, dan opsi lain yang tersedia bagi karyawan di berbagai jenis pekerjaan.

**Menanggapi Globalisasi.** Organisasi tidak lagi dibatasi oleh batas negara. Burger King dimiliki oleh perusahaan Inggris, dan mcdonald's menjual hamburger di lebih dari 100 perusahaan di enam benua. Exxonmobil, yang disebut sebagai perusahaan A.S., melaporkan bahwa kurang dari 6 persen pendapatan tahun 2011 berasal dari penjualan gas dan produk alam di Amerika Serikat. Karyawan baru di pembuat ponsel Nokia yang berbasis di Finlandia semakin banyak direkrut dari India, Cina, dan negara berkembang lainnya-non-Finlandia sekarang melebihi

jumlah orang Finlandia di pusat penelitian terkenal mereka di Helsinki. Dan semua pembuat mobil besar sekarang memproduksi mobil di luar perbatasan mereka; Honda membuat mobil di Ohio, Ford di Brasil, Volkswagen di Meksiko, dan Mercedes serta BMW di Afrika Selatan. Dunia memang telah menjadi desa global. Dalam prosesnya, tugas manajer telah berubah. Manajer yang efektif akan mengantisipasi dan menyesuaikan pendekatan mereka dengan isu-isu global yang akan kita bahas selanjutnya.

**Peningkatan Tugas Luar Negeri.** Jika anda seorang manajer, kemungkinan besar anda akan ditempatkan di luar negeri—dipindahkan ke divisi operasi atau anak perusahaan perusahaan anda di negara lain. Sesampai di sana, Anda harus mengelola tenaga kerja yang sangat berbeda dalam kebutuhan, aspirasi, dan sikap dari yang biasa Anda lakukan di rumah. Agar efektif, Anda perlu memahami semua yang Anda bisa tentang budaya dan tenaga kerja di lokasi baru Anda—dan menunjukkan kepekaan budaya Anda—sebelum memperkenalkan praktik alternatif.

**Bekerja Dengan Orang Dari Budaya Yang Berbeda.** Bahkan di negara anda sendiri, anda akan menemukan diri anda bekerja dengan atasan, rekan kerja, dan karyawan lain yang lahir dan dibesarkan dalam budaya yang berbeda. Apa yang memotivasi anda mungkin tidak memotivasi mereka. Atau gaya komunikasi anda mungkin lugas dan terbuka, yang mungkin dianggap tidak nyaman dan mengancam oleh orang lain. Untuk bekerja secara efektif dengan orang-orang dari budaya yang berbeda, anda perlu memahami bagaimana budaya, geografi, dan agama mereka telah membentuk mereka dan bagaimana menyesuaikan gaya manajemen anda dengan perbedaan mereka.

**Mengawasi Perpindahan Pekerjaan Ke Negara Dengan Tenaga Kerja Berbiaya Rendah.** Semakin sulit bagi manajer di negara maju, di mana upah minimum biasanya Rp.100.000 atau lebih per jam, untuk bersaing dengan perusahaan yang mengandalkan pekerja dari China dan negara berkembang lainnya di mana tenaga kerja tersedia untuk 30 sen per jam. Dalam ekonomi global, pekerjaan cenderung mengalir di mana biaya yang lebih rendah memberikan keuntungan komparatif bagi bisnis, meskipun kelompok buruh, politisi, dan tokoh masyarakat lokal melihat ekspor pekerjaan sebagai merusak pasar kerja di dalam negeri. Manajer menghadapi tugas yang sulit untuk menyeimbangkan kepentingan organisasi mereka dengan tanggung jawab mereka terhadap komunitas tempat mereka beroperasi.

**Beradaptasi Pada Norma Budaya Dan Peraturan Yang Berbeda.** "Going global" untuk bisnis tidak semudah mengetik alamat email di luar negeri, mengirimkan barang ke luar negeri, atau membangun fasilitas di negara lain. Untuk menjadi sukses, manajer perlu mengetahui norma budaya tenaga kerja di setiap negara tempat mereka berbisnis. Misalnya, di beberapa negara sebagian besar tenaga kerja menikmati liburan panjang. Akan ada peraturan negara dan lokal untuk dipertimbangkan juga. Manajer anak perusahaan di luar negeri perlu mengetahui peraturan keuangan dan hukum unik yang berlaku untuk "perusahaan tamu" atau berisiko melanggarnya. Pelanggaran dapat berimplikasi pada operasi mereka di negara tersebut dan juga pada hubungan politik antar negara. Manajer juga perlu menyadari perbedaan peraturan untuk pesaing di negara tersebut; berkali-kali, undang-undang tersebut akan memberi perusahaan nasional keuntungan finansial yang signifikan dibandingkan anak perusahaan asing.

**Mengelola Keanekaragaman Tenaga Kerja.** Satu tantangan terpenting bagi organisasi adalah keragaman tenaga kerja, konsep bahwa organisasi menjadi lebih heterogen dalam hal jenis kelamin, usia, ras, etnis, orientasi seksual, dan inklusi kelompok beragam lainnya. Sementara globalisasi berfokus pada perbedaan di antara orang-orang dari negara yang berbeda, keragaman tenaga kerja menunjukkan perbedaan di antara orang-orang di negara tertentu.

Keanekaragaman tenaga kerja mengakui tenaga kerja perempuan dan laki-laki, banyak kelompok ras dan etnis, individu dengan berbagai kemampuan fisik atau psikologis, dan orang-orang yang berbeda dalam usia dan orientasi seksual. Mengelola keragaman adalah perhatian global. Meskipun nanti kita akan berbicara lebih banyak tentang keragaman tenaga kerja, cukup dikatakan di sini bahwa keragaman menghadirkan peluang besar dan menimbulkan pertanyaan menantang bagi manajer dan karyawan di semua negara. Bagaimana kita dapat memanfaatkan perbedaan dalam kelompok untuk keunggulan kompetitif? Haruskah kita memperlakukan semua karyawan sama? Haruskah kita mengenali perbedaan individu dan budaya? Bagaimana kita bisa menumbuhkan kesadaran budaya pada karyawan tanpa jatuh ke kebenaran politik stereotip? Apa persyaratan hukum di setiap negara? Apakah keragaman itu penting?

**Meningkatkan Layanan Pelanggan.** Layanan termasuk perwakilan dukungan teknis, pekerja konter makanan cepat saji, pegawai penjualan, perawat, teknisi perbaikan mobil, konsultan, perencana keuangan, dan pramugari. Karakteristik bersama dari pekerjaan mereka adalah interaksi substansial dengan pelanggan organisasi. Perilaku organisasi dapat membantu manajer meningkatkan keberhasilan interaksi ini dengan menunjukkan bagaimana sikap dan perilaku karyawan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Banyak organisasi gagal karena karyawannya gagal menyenangkan pelanggan. Perilaku organisasi dapat memberikan bimbingan yang cukup dalam membantu manajer menciptakan budaya ramah pelanggan di mana karyawan ramah dan sopan, dapat diakses, berpengetahuan luas, cepat tanggap dalam menanggapi kebutuhan pelanggan, dan bersedia melakukan apa yang diperlukan untuk menyenangkan pelanggan.

**Meningkatkan Keterampilan Orang.** Saat Anda melanjutkan bab-bab dari teks ini, kami akan menyajikan konsep dan teori yang relevan yang dapat membantu Anda menjelaskan dan memprediksi perilaku orang di tempat kerja. Anda juga mendapatkan wawasan tentang keterampilan orang tertentu yang dapat Anda gunakan di tempat kerja. Misalnya, Anda akan mempelajari cara merancang pekerjaan yang memotivasi, teknik untuk meningkatkan keterampilan manajemen, dan keterampilan untuk menciptakan tim yang lebih efektif.

**Bekerja di Organisasi Jaringan.** Organisasi jaringan memungkinkan orang untuk berkomunikasi dan bekerja sama meskipun mereka mungkin terpisah ribuan mil. Kontraktor independen dapat melakukan telecommuting melalui komputer ke tempat kerja di seluruh dunia dan berganti pemberi kerja karena permintaan akan layanan mereka berubah. Programer perangkat lunak, desainer grafis, analis sistem, penulis teknis, peneliti foto, editor buku dan media, dan transkrip medis hanyalah beberapa contoh orang yang dapat bekerja dari rumah atau lokasi non-kantor lainnya.

Pekerjaan manajer berbeda dalam organisasi jaringan. Memotivasi dan memimpin orang serta membuat keputusan kolaboratif secara online memerlukan teknik yang berbeda

dibandingkan saat individu hadir secara fisik di satu lokasi. Karena lebih banyak karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan menghubungkan ke orang lain melalui jaringan, manajer harus mengembangkan keterampilan baru. Perilaku organisasi dapat memberikan wawasan berharga untuk membantu mengasah keterampilan tersebut.

**Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan Di Tempat Kerja.** Karyawan tipikal di tahun 1960-an atau 1970-an muncul di tempat kerja tertentu dari Senin hingga Jumat dan bekerja untuk potongan waktu 8 atau 9 jam yang ditentukan dengan jelas. Hal itu tidak berlaku lagi untuk sebagian besar tenaga kerja saat ini karena bahkan definisi tempat kerja telah diperluas untuk mencakup ke mana pun laptop atau smartphone dapat dibawa. Bahkan jika karyawan bekerja di rumah atau dari setengah benua jauhnya, manajer perlu mempertimbangkan kesejahteraan mereka di tempat kerja.

Salah satu tantangan terbesar untuk mempertahankan kesejahteraan karyawan adalah organisasi meminta karyawan untuk bekerja lebih lama, baik di kantor maupun online. Karyawan semakin mengeluh bahwa batas antara waktu kerja dan waktu nonkerja menjadi kabur, menciptakan konflik dan stres pribadi. Kedua, kesejahteraan karyawan ditantang oleh komitmen luar yang berat. Jutaan rumah tangga dengan orang tua tunggal dan karyawan dengan tanggungan orang tua ditantang secara signifikan dalam menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga, misalnya.

Sebagai hasil dari tanggung jawab mereka yang meningkat di dalam dan di luar tempat kerja, penelitian terbaru menunjukkan bahwa karyawan menginginkan pekerjaan yang memberi mereka fleksibilitas dalam jadwal kerja mereka sehingga mereka dapat mengelola konflik kehidupan kerja dengan lebih baik. Organisasi yang tidak membantu karyawannya mencapai keseimbangan kehidupan kerja akan semakin sulit untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang paling mampu dan termotivasi. Seperti yang akan Anda lihat di bab selanjutnya, bidang perilaku organisasi menawarkan sejumlah saran untuk memandu manajer dalam merancang tempat kerja dan pekerjaan yang dapat membantu karyawan mengurangi konflik kehidupan kerja.

## 1.6 MENCIPTAKAN LINGKUNGAN KERJA YANG POSITIF

Area pertumbuhan nyata dalam penelitian perilaku organisasi adalah beasiswa organisasi positif (juga disebut perilaku organisasi positif), yang mempelajari bagaimana organisasi mengembangkan kekuatan manusia, menumbuhkan vitalitas dan ketahanan. dan membuka potensi. Para peneliti di bidang ini mengatakan terlalu banyak penelitian perilaku organisasi dan praktik manajemen yang ditargetkan untuk mengidentifikasi apa yang salah dengan organisasi dan karyawan mereka. Sebagai tanggapan, mereka mencoba mempelajari apa yang baik tentang diri mereka. Beberapa variabel independen kunci dalam penelitian perilaku organisasi positif adalah keterlibatan, harapan, optimisme, dan ketahanan dalam menghadapi ketegangan.

Pakar organisasional yang positif telah mempelajari sebuah konsep yang disebut "tercermin diri yang terbaik" meminta karyawan untuk memikirkan saat mereka berada di "pribadi terbaik" mereka untuk memahami bagaimana mengeksplorasi kekuatan mereka. Idenya adalah bahwa kita semua memiliki hal-hal yang kita kuasai secara luar biasa, namun

kita terlalu sering berfokus pada mengatasi keterbatasan kita dan terlalu jarang berpikir tentang cara mengeksploitasi kekuatan kita.

Meskipun pengetahuan organisasi yang positif tidak menyangkal nilai negatif (seperti umpan balik kritis), hal itu menantang peneliti untuk melihat perilaku organisasi melalui lensa baru dan mendorong organisasi untuk mengeksploitasi kekuatan karyawan daripada memikirkan keterbatasan mereka.

**Meningkatkan Perilaku Etis.** Dalam dunia organisasi yang dicirikan oleh pemotongan, harapan akan peningkatan produktivitas, dan persaingan ketat, tidak mengherankan jika banyak karyawan merasa tertekan untuk memotong pendapatan, melanggar peraturan, dan terlibat dalam praktik-praktik lain yang dipertanyakan.

Semakin banyak karyawan menghadapi dilema etis dan pilihan etis, di mana mereka dituntut untuk mengidentifikasi perilaku yang benar dan salah. Haruskah mereka "meniup peluit" jika mereka mengungkap aktivitas ilegal di perusahaan mereka? Apakah mereka mengikuti perintah yang secara pribadi tidak mereka setujui? Apakah mereka "bermain politik" untuk memajukan karir mereka?

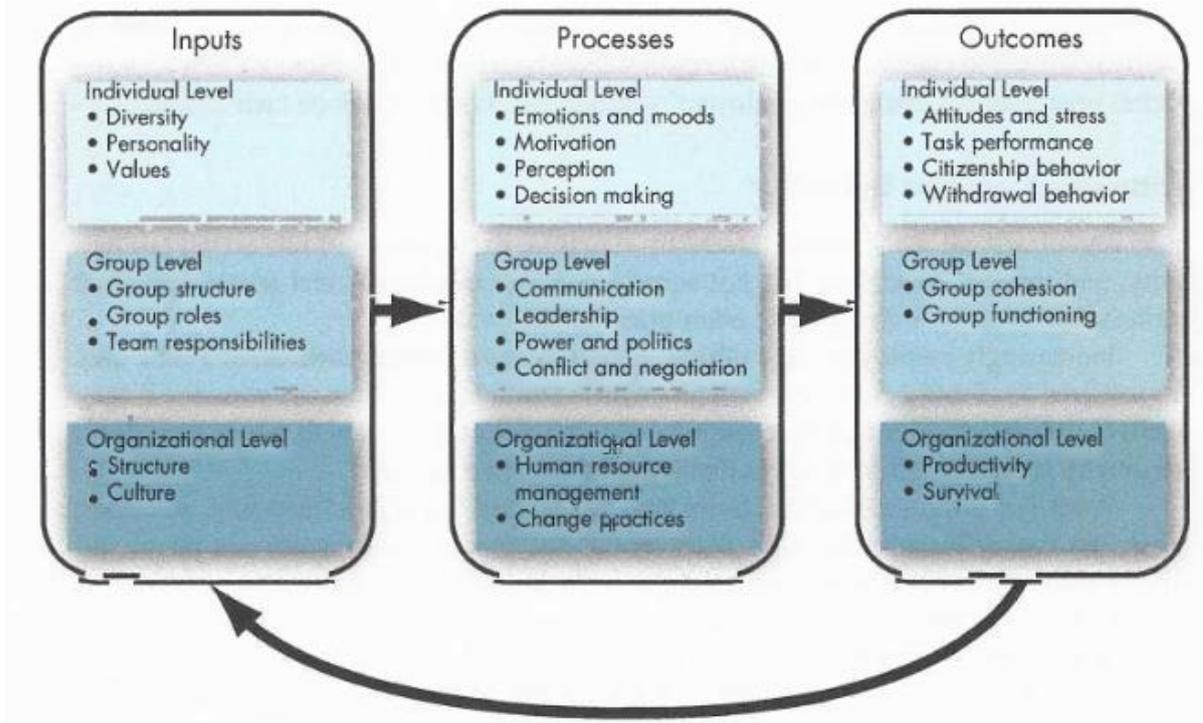
Apa yang dimaksud dengan perilaku etis tidak pernah didefinisikan secara jelas dan, dalam beberapa tahun terakhir, garis yang membedakan benar dan salah telah kabur. Karyawan melihat orang-orang di sekitar mereka terlibat dalam praktik tidak etis---pejabat terpilih mengisi rekening pengeluaran atau menerima suap; eksekutif perusahaan meningkatkan keuntungan sehingga mereka dapat menguangkan opsi saham yang menguntungkan; dan administrator universitas melihat ke arah lain ketika pelatih pemenang mendorong atlet penerima beasiswa untuk mengambil kursus yang mudah. Vi'hen tertangkap, orang-orang ini memberikan alasan seperti "Semua orang melakukannya" atau "Anda harus merebut setiap keuntungan saat ini."

Menentukan cara yang benar secara etis untuk berperilaku sangat sulit dalam ekonomi global karena budaya yang berbeda memiliki perspektif yang berbeda tentang masalah etika tertentu. Perlakuan adil terhadap karyawan dalam kemerosotan ekonomi sangat bervariasi antar budaya, misalnya. Seperti yang akan kita lihat, persepsi keragaman agama, etnis, dan gender berbeda di setiap negara. Apakah mengherankan jika karyawan mengungkapkan ketidakpastian yang semakin meningkat tentang perilaku etis yang pantas dalam organisasi mereka?

Manajer saat ini harus menciptakan iklim yang sehat secara etis bagi karyawan di mana mereka dapat melakukan pekerjaan mereka secara produktif dengan ambiguitas minimal tentang perilaku yang benar versus perilaku yang salah. Perusahaan yang mempromosikan misi etis yang kuat, mendorong karyawan untuk berperilaku berintegritas, dan memberikan kepemimpinan yang kuat dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk berperilaku etis.<sup>16</sup> Dalam bab-bab mendatang, kita akan membahas tindakan yang dapat dilakukan manajer untuk menciptakan iklim yang sehat secara etis dan membantu karyawan memilah-milah situasi yang ambigu.

**Mengembangkan Model Perilaku Organisasi.** Penulis menyimpulkan bab ini dengan menyajikan model umum yang mendefinisikan bidang Perilaku organisasi dan mempertaruhkan parameter, konsep, dan hubungannya. Melalui mempelajari model, Anda

akan memiliki gambaran yang baik tentang bagaimana topik dalam teks ini dapat menginformasikan pendekatan Anda terhadap masalah dan peluang manajemen. Gambar 1.3 menyajikan kerangka model perilaku bisnis kami. Ini mengusulkan tiga jenis variabel (input, proses, dan hasil) pada tiga tingkat analisis (individu, kelompok, dan organisasi).



**Gambar 1.3** Model perilaku bisnis Dasar

Dalam bab-bab selanjutnya, kita akan melanjutkan dari tingkat ke perilaku kelompok hingga tingkat organisasi. Model tersebut mengilustrasikan bahwa masukan mengarah pada proses yang mengarah pada hasil; kita akan membahas keterkaitan ini untuk setiap tingkat analisis. Perhatikan bahwa model tersebut juga menunjukkan bahwa hasil dapat memengaruhi masukan di masa depan, yang menyoroti efek jangkauan luas inisiatif perilaku bisnis terhadap masa depan organisasi.

## BAGIAN 2

### MEMAHAMI DIRI SENDIRI DAN ORANG LAIN

#### BAB 2

### KEANEKARAGAMAN DALAM ORGANISASI

#### 2.1 RAGAM DALAM ORGANISASI

Kita tidak semua sama. Ini cukup jelas, tetapi manajer terkadang lupa bahwa mereka perlu mengenali dan memanfaatkan perbedaan untuk mendapatkan hasil maksimal dari karyawan mereka. Manajemen keragaman yang efektif meningkatkan akses organisasi ke kumpulan keterampilan, kemampuan, dan ide seluas mungkin. Meskipun keragaman dapat menjadi aset yang besar, manajer juga perlu menyadari bahwa perbedaan di antara orang-orang dapat menimbulkan miskomunikasi, kesalahpahaman, dan konflik. Dalam bab ini, kita akan mempelajari tentang bagaimana karakteristik individu seperti usia, jenis kelamin, ras, etnis, dan kemampuan dapat memengaruhi kinerja karyawan. Kita juga akan melihat bagaimana para manajer dapat mengembangkan kesadaran tentang karakteristik ini dan mengelola tenaga kerja yang beragam secara efektif.

**Karakteristik Demografi Angkatan Kerja.** Di masa lalu, buku teks perilaku bisnis mencatat bahwa perubahan cepat terjadi terutama pada orang kulit putih. Tenaga kerja manajerial laki-laki digantikan oleh keseimbangan gender. Tenaga kerja multietnis. Hari ini, perubahan itu tidak lagi terjadi: Itu telah terjadi, dan semakin tercermin dalam susunan pekerjaan manajerial dan profesional. Pada tahun 1950, misalnya, saja 29,6 persen tenaga kerja adalah perempuan. Pada tahun 2010, jumlahnya mencapai 46,7 persen. Wanita saat ini jauh lebih mungkin daripada sebelumnya untuk bekerja penuh waktu, memiliki pendidikan lanjutan, dan mendapatkan upah yang sebanding dengan pria, baik di Amerika Serikat maupun di luar negeri. Tambahan Jn. Selama lima puluh tahun terakhir kesenjangan antara orang kulit putih dan kelompok ras dan etnis lainnya telah menurun secara signifikan. Sementara perbedaan antara orang kulit putih dan orang Asia berfluktuasi. Pada tahun 2020, orang Hispanik akan tumbuh dari 14,8 persen tenaga kerja pada tahun 2010 menjadi 18,6 persen, orang kulit hitam akan meningkat dari 11,6 menjadi 12 persen, dan orang Asia dari 4,7 menjadi 5,7 persen. Pekerja di atas usia lima puluh lima tahun juga merupakan bagian yang semakin besar dari angkatan kerja. Kelompok usia 55 tahun ke atas, 19,5 persen dari angkatan kerja pada tahun 2010, akan meningkat menjadi 25,2 persen pada tahun 2020.<sup>4</sup> Pergeseran menuju tenaga kerja yang beragam ini berarti organisasi perlu menjadikan manajemen keragaman sebagai komponen utama dari kebijakan dan praktik mereka.

Sebuah survei oleh Masyarakat untuk Manajemen Sumber Daya Manusia menunjukkan beberapa perhatian dan peluang pemberi kerja utama yang dihasilkan dari susunan demografis tenaga kerja AS. Penuaan tenaga kerja secara konsisten menjadi salah satu perhatian paling signifikan dari manajer SDM, seiring dengan hilangnya keterampilan yang dihasilkan dari banyak baby boomer yang pensiun, biaya medis yang meningkat, dan kebutuhan untuk meningkatkan pemahaman lintas budaya. Masalah lainnya termasuk

meningkatnya persaingan global untuk bakat dan kompleksitas memenuhi persyaratan SDM hukum.

**Tingkat Keanekaragaman.** Meski banyak yang telah dikatakan tentang keragaman usia, ras, jenis kelamin, etnis, agama, dan status disabilitas, para ahli sekarang menyadari bahwa karakteristik demografis ini hanyalah puncak gunung es. Demografi sebagian besar mencerminkan keragaman tingkat permukaan, bukan pikiran dan perasaan, dan dapat mengarahkan karyawan untuk memahami satu sama lain melalui stereotip dan asumsi. Namun, bukti telah menunjukkan bahwa ketika orang mengenal satu sama lain, mereka menjadi kurang peduli tentang perbedaan demografis jika mereka melihat diri mereka memiliki karakteristik yang lebih penting, seperti kepribadian dan nilai, yang mewakili keragaman tingkat dalam.

Ketika orang pertama kali bertemu, mereka biasanya perseptif tentang karakteristik penyelam tingkat permukaan: sicy, tetapi ketika mereka lebih mengenal satu sama lain, Chey menjadi sadar akan aspek keragaman tingkat yang lebih dalam. Untuk memahami perbedaan antara keragaman permukaan dan tingkat dalam, pertimbangkan beberapa contoh. Luis dan Carol adalah manajer yang tampaknya memiliki sedikit kesamaan pada pandangan pertama. Luis adalah pria muda lulusan perguruan tinggi yang baru saja direkrut dengan gelar bisnis, dibesarkan di lingkungan berbahasa Spanyol di Miami. Carol adalah seorang wanita yang lebih tua dengan masa kerja panjang yang dibesarkan di pedesaan Kansas, yang memulai sebagai trainee layanan pelanggan setelah sekolah menengah dan naik ke hierarki. Pada awalnya, rekan kerja ini mungkin memperhatikan perbedaan tingkat permukaan mereka dalam pendidikan, etnis, latar belakang daerah, dan jenis kelamin. Namun, ketika mereka mengenal satu sama lain, mereka mungkin menemukan bahwa mereka berdua sangat terikat dengan keluarga mereka, berbagi cara berpikir yang sama tentang masalah pekerjaan yang penting, suka bekerja sama, dan tertarik dengan penugasan internasional di masa depan. Kesamaan tingkat yang dalam ini akan menutupi perbedaan yang lebih dangkal di antara mereka, dan penelitian menunjukkan bahwa mereka akan bekerja sama dengan baik. Sebagai contoh kedua, Steve dan Dave adalah dua laki-laki lulusan perguruan tinggi kulit putih yang belum menikah dari Oregon yang baru-baru ini mulai bekerja bersama. Secara sepintas, mereka tampak serasi. Tapi Steve sangat tertutup, lebih suka menghindari risiko, meminta pendapat orang lain sebelum mengambil keputusan, dan menyukai kantor yang tenang. Mencari pekerjaan, asertif, dan menyukai lingkungan kerja yang sibuk, aktif, dan energik. Kesamaan tingkat permukaan mereka tidak serta merta mengarah pada interaksi positif karena mereka memiliki perbedaan tingkat yang mendasar dan dalam. Ini akan menjadi tantangan bagi mereka untuk berkolaborasi secara teratur di tempat kerja, dan mereka harus berkompromi untuk menyelesaikan pekerjaan bersama.

Sepanjang teks ini, kita akan menemukan perbedaan antara keragaman tingkat dalam dan permukaan dalam berbagai konteks. Perbedaan individu dalam kepribadian dan budaya membentuk preferensi untuk hadiah, gaya komunikasi, reaksi terhadap pemimpin, gaya negosiasi, dan banyak aspek perilaku lainnya dalam organisasi.

## 2.2 DISKRIMINASI

Meskipun keragaman menghadirkan banyak peluang bagi organisasi, manajemen keragaman yang efektif juga berarti bekerja untuk menghilangkan diskriminasi yang tidak adil. Membedakan berarti memperhatikan perbedaan antara hal-hal, yang dengan sendirinya tidak selalu buruk. Memperhatikan satu karyawan lebih berkualitas daripada yang lain diperlukan untuk membuat keputusan perekrutan; memperhatikan seorang karyawan mengambil tanggung jawab kepemimpinan dengan sangat baik diperlukan untuk membuat keputusan promosi. Namun, biasanya ketika kita berbicara tentang diskriminasi, yang kita maksudkan adalah membiarkan perilaku kita dipengaruhi oleh stereotip tentang sekelompok orang. Daripada melihat karakteristik individu, diskriminasi yang tidak adil menganggap setiap orang dalam suatu kelompok adalah sama. Diskriminasi ini seringkali sangat merugikan organisasi dan karyawan.

Gambar 2.1 memberikan definisi dan contoh beberapa bentuk diskriminasi dalam organisasi. Meskipun banyak dari tindakan ini dilarang oleh undang-undang, dan karena itu bukan bagian dari hampir semua kebijakan resmi organisasi, praktiknya tetap ada. Puluhan ribu kasus diskriminasi kerja didokumentasikan setiap tahun, dan masih banyak lagi insiden yang tidak dilaporkan. Karena diskriminasi semakin mendapat pengawasan hukum dan ketidaksetujuan sosial, sebagian besar bentuk terbuka telah memudar, yang mungkin menghasilkan peningkatan dalam bentuk yang lebih terselubung seperti ketidaksopanan atau pengucilan.

<b>Jenis Diskriminasi</b>	<b>Definisi</b>	<b>Contoh dari Organizations</b>
<i>Kebijakan atau praktik diskriminatif</i>	<i>Tindakan yang diambil oleh perwakilan organisasi yang menolak kesempatan yang sama untuk melakukan atau imbalan yang tidak sama untuk kinerja.</i>	<i>Pekerja yang lebih tua mungkin menjadi sasaran PHK karena mereka dibayar tinggi dan memiliki tunjangan yang menguntungkan.</i>
<i>Pelecehan seksual</i>	<i>Rayuan seksual yang tidak diinginkan dan perilaku verbal atau fisik lainnya yang bersifat seksual yang menciptakan lingkungan kerja yang bermusuhan atau ofensif.</i>	<i>Tenaga penjualan di sebuah perusahaan melakukan kunjungan yang dibayar perusahaan ke klub sirip, membawa penari telanjang ke kantor untuk merayakan promosi, dan memupuk rumor seksual yang menyebar.</i>
<i>Intimidasi</i>	<i>Ancaman terbuka atau perundungan yang diarahkan pada anggota kelompok karyawan tertentu.</i>	<i>Karyawan Afrika-Amerika di beberapa perusahaan telah menemukan nocses menggantung di tempat kerja mereka.</i>

<i>Ejekan dan hinaan</i>	<i>Lelucon atau stereotip negatif; terkadang hasil dari lelucon yang diambil terlalu jauh.</i>	<i>Orang Arab-Amerika ditanyai di tempat kerja apakah mereka membawa bom atau anggota organisasi teroris.</i>
<i>Pengecualian</i>	<i>Pengecualian orang-orang tertentu dari kesempatan kerja, acara sosial, diskusi, atau pendampingan informal; dapat terjadi secara tidak sengaja.</i>	<i>Banyak wanita di bidang keuangan mengklaim bahwa mereka ditugaskan untuk peran pekerjaan marjinal atau diberi beban kerja ringan yang tidak mengarah pada promosi.</i>
<i>Ketidaksopanan</i>	<i>Perlakuan tidak hormat, termasuk berperilaku agresif, menginterupsi orang tersebut, atau mengabaikan pendapat yang berbeda-beda.</i>	<i>Pengacara wanita mencatat bahwa pengacara pria sering memotong atau tidak menanggapi komentar mereka secara memadai.</i>

**Gambar 2.1** definisi dan contoh bentuk diskriminasi dalam organisasi.

Seperti yang Anda lihat, diskriminasi dapat terjadi dalam banyak cara, dan pengaruhnya dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan bias pribadi para anggotanya. Beberapa bentuk, seperti pengucilan atau ketidaksopanan, sangat sulit untuk dihilangkan karena sulit untuk diamati dan dapat terjadi hanya karena aktor tidak menyadari efek dari tindakannya. Disengaja atau tidak, diskriminasi dapat menyebabkan konsekuensi negatif yang serius bagi pemberi kerja, termasuk penurunan produktivitas dan bantuan organisasi atau yang disebut perilaku kewarganegaraan, konflik negatif, dan peningkatan pergantian karyawan. Diskriminasi yang tidak adil juga membuat kandidat pekerjaan yang memenuhi syarat tidak dapat direkrut dan dipromosikan di awal. Bahkan jika gugatan diskriminasi ketenagakerjaan tidak pernah diajukan, kasus bisnis yang kuat dapat dibuat untuk bekerja secara agresif untuk menghilangkan diskriminasi yang tidak adil.

Diskriminasi adalah salah satu faktor utama yang mencegah keragaman, apakah diskriminasi itu terbuka atau terselubung. Di sisi lain, mengenali peluang keragaman dapat mengarah pada program manajemen keragaman yang efektif dan pada akhirnya menjadi organisasi yang lebih baik. Keanekaragaman adalah istilah yang luas, dan ungkapan keragaman di tempat kerja dapat merujuk pada karakteristik apa pun yang membuat orang berbeda satu sama lain. Bagian berikut mencakup beberapa karakteristik tingkat permukaan penting yang membedakan anggota angkatan kerja. Perilaku bisnis mengenali faktor-faktor yang berkontribusi terhadap diskriminasi yang memengaruhi organisasi.

### 1.3 KARAKTERISTIK BIOGRAFIS

Karakteristik biografis seperti usia, jenis kelamin, ras, kecacatan, dan masa kerja adalah beberapa cara yang paling jelas membedakan karyawan. Mari kita mulai dengan melihat faktor-faktor yang mudah ditentukan dan tersedia—data yang sebagian besar dapat diperoleh dari file sumber daya manusia (SDM) karyawan. Variasi dalam karakteristik tingkat permukaan

mungkin menjadi dasar untuk diskriminasi terhadap kelas karyawan, 50 perlu diketahui seberapa dekat hubungan karakteristik tingkat permukaan ini dengan hasil kerja yang penting, Banyak yang tidak penting yang diyakini orang, dan jauh lebih banyak variasi dalam hasil kerja terjadi di dalam kelompok yang berbagi karakteristik biografis daripada di antara mereka.

**Usia.** Hubungan antara usia dan prestasi kerja tampaknya akan menjadi isu yang semakin penting selama dekade berikutnya karena berbagai alasan. Pertama, angkatan kerja menua di seluruh dunia; menurut proyeksi, 93 persen pertumbuhan angkatan kerja dari tahun 2006 hingga 2016 berasal dari pekerja berusia di atas lima puluh empat tahun. Untuk yang lain, undang-undang AS, untuk semua maksud dan tujuan, melarang pensiun wajib. Sebagian besar pekerja saat ini tidak lagi harus pensiun pada usia tujuh puluh tahun, dan 62 persen pekerja berusia empat puluh lima hingga enam puluh tahun berencana untuk menunda masa pensiun.

Majikan mengekspresikan perasaan campur aduk tentang pekerja yang lebih tua. Mereka melihat sejumlah kualitas positif yang dibawa oleh pekerja yang lebih tua ke dalam pekerjaan mereka, seperti pengalaman, penilaian, etos kerja yang kuat, dan komitmen terhadap kualitas. Tetapi pekerja yang lebih tua juga dianggap kurang fleksibel dan kurang fleksibel. menolak teknologi baru Ketika organisasi secara aktif mencari individu yang dapat beradaptasi dan terbuka untuk berubah, persepsi negatif yang terkait dengan usia jelas menghambat perekrutan awal pekerja yang lebih tua.

Sekarang mari kita lihat buktinya. Apa pengaruh usia sebenarnya terhadap perputaran, ketidakhadiran, produktivitas, dan kepuasan? Hubungan itu mungkin mengejutkan Anda. Berdasarkan penelitian tentang hubungan usia—pergantian, semakin tua usia Anda, semakin kecil kemungkinan Anda berhenti dari pekerjaan. Ini seharusnya tidak terlalu mengejutkan. Seiring bertambahnya usia pekerja, mereka mungkin memiliki lebih sedikit kesempatan kerja alternatif karena keterampilan mereka mungkin menjadi lebih terspesialisasi untuk jenis pekerjaan tertentu. Ada juga insentif bagi pekerja yang lebih tua untuk bertahan dalam pekerjaan mereka saat ini: Masa kerja yang lebih lama cenderung memberikan tingkat upah yang lebih tinggi, liburan yang dibayar lebih lama, dan manfaat pensiun yang lebih menarik.

Tampaknya usia berkorelasi positif dengan ketidakhadiran, tetapi ini tidak benar. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang lebih tua memiliki tingkat ketidakhadiran yang dapat dihindari yang lebih rendah dibandingkan karyawan yang lebih muda suka rela dan tingkat ketidakhadiran yang tidak dapat dihindari yang sama, seperti ketidakhadiran karena sakit. Secara umum, populasi pekerja yang lebih tua lebih sehat dari yang Anda perkirakan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa, di seluruh dunia, pekerja yang lebih tua tidak memiliki lebih banyak masalah psikologis atau masalah kesehatan fisik sehari-hari daripada pekerja yang lebih muda.

Banyak orang percaya produktivitas menurun seiring bertambahnya usia. Sering diasumsikan bahwa keterampilan seperti kecepatan, ketangkasan, kekuatan, dan koordinasi menurun dari waktu ke waktu dan kebosanan kerja yang berkepanjangan serta kurangnya stimulasi intelektual berkontribusi pada penurunan produktivitas. Namun, bukti-bukti bertentangan dengan asumsi tersebut. Tinjauan penelitian menemukan bahwa usia dan kinerja tugas pekerjaan tidak berhubungan dan bahwa pekerja yang lebih tua lebih cenderung

terlibat dalam perilaku membantu organisasi. Perhatian terakhir kami adalah hubungan antara usia dan kepuasan kerja, di mana buktinya beragam. Tinjauan terhadap lebih dari 800 studi menemukan bahwa pekerja yang lebih tua cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, melaporkan hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja, dan lebih berkomitmen pada organisasi tempat mereka bekerja. Studi lain, bagaimanapun, telah menemukan hubungan berbentuk U, yang berarti kepuasan kerja meningkat hingga usia paruh baya, di mana titik itu mulai menurun. Mungkin saja hubungan itu kompleks dan bergantung pada jenis pekerjaan. Ketika kami memisahkan hasil berdasarkan jenis pekerjaan, kami menemukan bahwa kepuasan cenderung terus meningkat di kalangan profesional seiring bertambahnya usia mereka, sedangkan di antara nonprofesional menurun selama paruh baya dan kemudian meningkat lagi di tahun-tahun berikutnya. Dengan demikian kenikmatan karyawan dari posisi industri jasa atau yang melibatkan tenaga kerja manual dapat dipengaruhi oleh usia berbeda dari kepuasannya dengan posisi profesional.

Jika usia memiliki beberapa efek positif dan sedikit efek negatif pada efektivitas kerja, apa efek dari diskriminasi terhadap individu berdasarkan usia? Indikasinya adalah bahwa diskriminasi usia berpengaruh negatif terhadap budaya organisasi dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Satu studi terhadap lebih dari 8.000 karyawan di 128 perusahaan menemukan bahwa iklim organisasi yang mendukung diskriminasi usia dikaitkan dengan tingkat komitmen keseluruhan karyawan yang lebih rendah terhadap perusahaan. Komitmen yang lebih rendah ini, pada gilirannya, terkait dengan tingkat kinerja organisasi yang lebih rendah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa memerangi diskriminasi usia dapat membantu mencapai tingkat kinerja organisasi yang lebih tinggi. Singkatnya, kita dapat melihat bahwa karakteristik tingkat permukaan dari usia karyawan adalah dasar yang tidak berdasar untuk diskriminasi, dan bahwa tenaga kerja dari karyawan yang beragam usia merupakan keuntungan bagi organisasi.

**Seks.** Beberapa masalah memicu lebih banyak perdebatan, kesalahpahaman, dan opini yang tidak didukung daripada apakah wanita melakukan pekerjaan sebaik pria. Tempat terbaik untuk mulai mempertimbangkan hal ini adalah dengan menyadari bahwa hanya sedikit, jika ada, perbedaan penting antara pria dan wanita yang memengaruhi kinerja pekerjaan. Faktanya, sebuah meta-analisis studi kinerja pekerjaan baru-baru ini menemukan bahwa skor perempuan sedikit lebih tinggi daripada laki-laki dalam ukuran kinerja (walaupun, berkaitan dengan diskusi kita tentang diskriminasi, laki-laki dinilai memiliki potensi promosi yang lebih tinggi). Tidak ada laki-laki yang konsisten, perbedaan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analitis, dorongan kompetitif, motivasi, kemampuan bersosialisasi, atau kemampuan belajar.

Sayangnya, peran seks stereotip masih berdampak buruk bagi perempuan. Misalnya, sementara wanita memperoleh 60 persen dari gelar sarjana di Amerika Serikat, satu penelitian baru-baru ini menemukan bahwa profesor sains masih menganggap siswa sarjana perempuan mereka kurang kompeten daripada pria dengan prestasi dan keterampilan yang sama. Penelitian juga menunjukkan bahwa siswa perempuan sayangnya cenderung menerima stereotip pekerjaan, dan sering merasa kurang cocok antara diri mereka sendiri dan peran tradisional laki-laki?

Dalam bidang perekrutan, penelitian menunjukkan bahwa manajer masih dipengaruhi oleh bias gender saat memilih kandidat untuk posisi tertentu. Sebuah studi baru-baru ini melaporkan bahwa setelah bekerja, pria dan wanita mungkin ditawarkan pengalaman pengembangan dalam jumlah yang sama, tetapi wanita kecil kemungkinannya untuk diberikan posisi yang menantang oleh laki-laki, tugas yang dapat membantu mereka mencapai posisi organisasi yang lebih tinggi. Wanita yang berhasil dalam domain pria secara tradisional dianggap kurang disukai, lebih bermusuhan, dan kurang diinginkan sebagai pengawas, meskipun wanita di atas telah melaporkan bahwa persepsi ini dapat dilawan dengan keterampilan interpersonal yang efektif. Penelitian juga menunjukkan bahwa wanita percaya diskriminasi berdasarkan jenis kelamin lebih lazim daripada karyawan laki-laki, dan keyakinan ini terutama diucapkan di antara wanita yang bekerja dengan sebagian besar pria.

Diskriminasi jenis kelamin memiliki dampak negatif yang meluas. Khususnya, perempuan masih mendapatkan uang lebih sedikit daripada laki-laki untuk posisi yang sama, bahkan untuk posisi tradisional perempuan menimbulkan istilah “eskalator kaca,” yang berarti laki-laki menerima promosi lebih cepat di banyak pekerjaan yang didominasi perempuan. Dalam sebuah studi baru-baru ini, manajer berpengalaman mengalokasikan 71 persen dari dana penggalangan gaji yang tersedia untuk karyawan laki-laki, menyisakan hanya 29 persen untuk perempuan. Ibu yang bekerja juga menghadapi “bias dinding ibu” oleh pemberi kerja, yang berarti mereka sering tidak dipertimbangkan untuk posisi baru setelah mereka memiliki anak, dan keduanya laki-laki dan perempuan menghadapi diskriminasi karena hafalan pengasuhan keluarga mereka. Penelitian telah menunjukkan bahwa pekerja yang mengalami bentuk terburuk dari diskriminasi terbuka, pelecehan seksual, memiliki tingkat stres psikologis yang lebih tinggi, dan perasaan ini pada gilirannya terkait dengan tingkat komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang lebih rendah, dan niat yang lebih tinggi untuk keluar. Seperti halnya diskriminasi usia, bukti menunjukkan bahwa memerangi diskriminasi jenis kelamin dapat dikaitkan dengan kinerja yang lebih baik untuk organisasi secara keseluruhan, sebagian karena karyawan yang didiskriminasi cenderung keluar. Riset terus menggarisbawahi bahwa meskipun alasan perputaran karyawan rumit, diskriminasi jenis kelamin merusak kinerja organisasi terutama untuk posisi intelektual, untuk karyawan manajerial, di Amerika Serikat, dan di perusahaan ukuran menengah.

Seperti karakteristik tingkat permukaan usia karyawan, kita dapat melihat bahwa ada banyak kesalahpahaman tentang pekerja laki-laki dan perempuan. Diskriminasi masih menjadi masalah, tetapi ada dukungan kuat di antara banyak organisasi untuk tenaga kerja yang beragam.

**Ras Dan Etnis.** Ras adalah isu kontroversial dalam masyarakat dan organisasi. Kami mendefinisikan ras sebagai warisan biologis yang digunakan orang untuk mengidentifikasi diri mereka sendiri; etnisitas adalah perangkat karakteristik budaya tambahan yang sering tumpang tindih dengan ras. Definisi ini memungkinkan setiap individu untuk mendefinisikan ras dan etnisnya.

Ras dan etnis telah dipelajari karena berhubungan dengan hasil pekerjaan seperti keputusan perekrutan, evaluasi kinerja, gaji, dan diskriminasi di tempat kerja. Populasi Asia, Amerika Asli, dan Hispanik. Biro Sensus mengklasifikasikan individu berdasarkan tujuh

kategori ras yang luas: Indian Amerika dan Penduduk Asli Alaska, Asia, Amerika Hitam atau Afrika, Penduduk Asli Hawaii dan Kepulauan Pasifik Lainnya, Beberapa Ras Lain, Putih, dan Dua Ras atau Lebih. Perbedaan etnis juga dibuat antara penutur asli bahasa Inggris dan Hispanik: Hispanik dapat berasal dari ras apa pun.

Mari kita rangkum beberapa poin dari literatur penelitian. Pertama, dalam pengaturan pekerjaan, individu cenderung sedikit menyukai rekan kerja dari ras mereka sendiri dalam evaluasi kinerja, keputusan promosi, dan kenaikan gaji, meskipun perbedaan tersebut tidak ditemukan secara konsisten, terutama ketika metode pengambilan keputusan yang sangat terstruktur mengurangi kesempatan untuk diskriminasi. Kedua, sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa anggota ras dan etnis minoritas melaporkan tingkat diskriminasi yang lebih tinggi di tempat kerja. Ketiga, orang Afrika-Amerika umumnya lebih buruk daripada orang kulit putih dalam keputusan pekerjaan. Mereka menerima peringkat yang lebih rendah dalam wawancara kerja, menerima peringkat kinerja pekerjaan yang lebih rendah, dibayar lebih sedikit, dan lebih jarang dipromosikan. Namun tidak ada perbedaan yang signifikan secara statistik antara orang Afrika-Amerika dan kulit putih dalam tingkat ketidakhadiran yang diamati, penerapan keterampilan sosial di tempat kerja, atau tingkat kecelakaan. Orang Afrika-Amerika dan Hispanik juga memiliki tingkat turnover yang lebih tinggi daripada orang kulit putih. Akhirnya, beberapa industri tetap kurang beragam secara rasial daripada yang lain. Misalnya, organisasi periklanan dan media AS menderita kurangnya keragaman rasial dalam jajaran manajemen mereka meskipun basis klien mereka semakin beragam secara etnis.

Seperti yang telah kita diskusikan sebelumnya, diskriminasi. Saya mengarah pada peningkatan pergantian, yang merugikan kinerja organisasi. Sementara representasi yang lebih baik dari semua kelompok ras dalam organisasi tetap menjadi tujuan, penelitian terbaru menunjukkan bahwa seorang individu dengan status minoritas jauh lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasinya jika ada perasaan inklusivitas (iklim keragaman yang positif). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa memiliki iklim positif untuk keragaman secara keseluruhan juga dapat menyebabkan peningkatan penjualan, menunjukkan bahwa ada peningkatan kinerja organisasi yang terkait dengan pengurangan diskriminasi ras dan etnis.

Seiring dengan diskriminasi usia dan jenis kelamin, kita dapat menyimpulkan bahwa diskriminasi berdasarkan ras etnis tidak berdasar dan merusak individu dan organisasi. Bagaimana kita bergerak melampaui diskriminasi ras dan etnis? Jawabannya adalah memahami sudut pandang satu sama lain. Bukti menunjukkan bahwa beberapa orang merasa tidak nyaman berinteraksi dengan kelompok ras lain kecuali ada skrip perilaku yang jelas untuk memandu perilaku mereka, jadi membuat kelompok kerja beragam yang berfokus pada tujuan bersama dapat membantu, bersamaan dengan mengembangkan iklim keragaman yang positif,

**Disabilitas.** Dengan disahkannya Undang-Undang Penyandang Disabilitas Amerika (ADA) pada tahun 1990, perwakilan penyandang disabilitas dalam angkatan kerja AS meningkat pesat. Menurut ADA, pemberi kerja diharuskan membuat akomodasi yang wajar sehingga tempat kerja mereka dapat diakses oleh penyandang disabilitas fisik atau mental. Komisi Kesempatan Kerja Setara AS (EEOC), badan federal yang bertanggung jawab untuk menegakkan undang-

undang diskriminasi pekerjaan, mengklasifikasikan seseorang sebagai penyandang disabilitas yang memiliki gangguan fisik atau mental yang secara substansial membatasi satu atau lebih aktivitas kehidupan utama. Contohnya termasuk anggota tubuh yang hilang, gangguan kejang, sindrom Down, tuli, skizofrenia, alkoholisme, diabetes, dan sakit punggung kronis. Kondisi ini hampir tidak memiliki fitur umum, jadi tidak ada generalisasi tentang bagaimana setiap kondisi terkait dengan pekerjaan. Beberapa pekerjaan jelas tidak dapat diakomodasi untuk beberapa orang cacat hukum dan akal sehat mengakui bahwa orang buta tidak bisa menjadi sopir bus, misalnya. Salah satu aspek ada yang paling kontroversial adalah ketentuan yang mewajibkan pemberi kerja untuk menyediakan akomodasi yang wajar bagi penyandang disabilitas kejiwaan. Karena bias pemberi kerja yang negatif, banyak yang menderita penyakit mental enggan mengungkapkan status mereka, yang menambah masalah.

Dampak disabilitas terhadap hasil ketenagakerjaan telah dieksplorasi dari berbagai perspektif. Di satu sisi, ketika status disabilitas dimanipulasi secara acak di antara kandidat hipotetis, individu disabilitas dinilai memiliki kualitas pribadi yang unggul seperti ketergantungan dan potensi. Tinjauan lain menyarankan pekerja penyandang disabilitas menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi. Namun, tinjauan yang sama ini menemukan bahwa individu penyandang disabilitas cenderung menghadapi ekspektasi kinerja yang lebih rendah dan kecil kemungkinannya untuk dipekerjakan. Situasi pekerjaan yang negatif lazim terjadi pada individu penyandang disabilitas mental, dan ada beberapa bukti yang menunjukkan bahwa disabilitas mental dapat lebih merusak kinerja daripada cacat fisik: Individu dengan masalah kesehatan mental yang umum seperti depresi dan kecemasan secara signifikan lebih mungkin absen dari pekerjaan.

Singkatnya, perlakuan terhadap tenaga kerja penyandang disabilitas telah lama bermasalah, namun pengakuan bakat dan kemampuan individu penyandang disabilitas telah membuat perbedaan dalam mengurangi diskriminasi di tempat kerja. Selain itu, kemajuan teknologi dan tempat kerja yang berkelanjutan telah sangat meningkatkan cakupan pekerjaan yang tersedia bagi mereka yang memiliki semua jenis disabilitas. Manajer perlu disesuaikan dengan persyaratan sebenarnya dari pekerjaan karyawan dan mencocokkan keterampilan individu dengan persyaratan pekerjaan, menyediakan akomodasi bila diperlukan untuk individu penyandang cacat yang memenuhi syarat.

**Karakteristik Biografis Lainnya: Penguasaan, Agama, Orientasi Seksual dan Identitas Gender, dan Identitas Budaya.** Kumpulan karakteristik biografis terakhir yang akan kita lihat mencakup kepemilikan, agama, orientasi seksual dan identitas gender, dan identitas budaya. Seperti halnya karakteristik tingkat permukaan yang dapat kita pelajari dari file sumber daya manusia karyawan, karakteristik biografis ini mengilustrasikan perbedaan yang memberikan peluang bagi keragaman di tempat kerja selama diskriminasi dapat diatasi.

**Kepemilikan.** Kecuali untuk perbedaan jenis kelamin dan ras, beberapa isu lebih tunduk pada kesalahpahaman dan spekulasi daripada dampak senioritas dan masa jabatan, yang berarti waktu yang dihabiskan dalam pekerjaan, organisasi, atau lapangan. Tinjauan ekstensif telah dilakukan terhadap hubungan senioritas-produktivitas. Jika kita mendefinisikan senioritas sebagai waktu pada pekerjaan tertentu, bukti menunjukkan hubungan positif antara

senioritas dan produktivitas pekerjaan. Jadi masa kerja, dinyatakan sebagai pengalaman kerja, tampaknya menjadi prediktor yang baik dari produktivitas karyawan.

Penelitian yang berkaitan dengan masa jabatan dengan ketidakhadiran cukup mudah. Studi secara konsisten menunjukkan senioritas berhubungan negatif dengan ketidakhadiran. Masa kerja juga merupakan variabel yang kuat dalam menjelaskan perputaran. Semakin lama seseorang dalam suatu pekerjaan, semakin kecil kemungkinan dia untuk berhenti. Selain itu, konsisten dengan penelitian yang menyatakan bahwa perilaku masa lalu adalah prediktor terbaik untuk perilaku masa depan, bukti menunjukkan masa kerja karyawan di pekerjaan sebelumnya merupakan prediktor yang kuat untuk perputaran karyawan di masa mendatang. Penelitian menunjukkan masa kerja dan kepuasan kerja berhubungan positif. Faktanya, ketika usia dan masa kerja diperlakukan secara terpisah, masa kerja tampak sebagai prediktor kepuasan kerja yang lebih konsisten dan stabil daripada usia.

**Agama.** Tidak hanya orang beragama dan tidak beragama yang mempertanyakan sistem kepercayaan satu sama lain; seringkali orang-orang dari agama yang berbeda konflik. Hanya ada sedikit—negara di mana agama bukan masalah di tempat kerja. Undang-undang federal melarang pemberi kerja mendiskriminasi karyawan berdasarkan agama mereka, dengan sangat sedikit pengecualian. Beberapa negara lain memiliki peraturan serupa, meskipun banyak yang memiliki sedikit peraturan untuk melindungi individu dengan sudut pandang agama minoritas.

Mungkin masalah keragaman agama terbesar di Amerika Serikat saat ini berkisar pada Islam. Ada hampir 2 juta Muslim di Amerika Serikat, dan di seluruh dunia Islam adalah salah satu agama yang paling populer. Namun ada bukti bahwa orang-orang didiskriminasi karena keyakinan Islam mereka. Misalnya, penelitian menemukan bahwa pelamar kerja dengan pakaian keagamaan beridentitas Muslim yang melamar pekerjaan ritel hipotetis memiliki wawancara yang lebih pendek dan negatif secara interpersonal daripada pelamar yang tidak mengenakan pakaian beridentitas Muslim.

Keyakinan bisa menjadi masalah ketenagakerjaan di mana keyakinan agama melarang atau mendorong perilaku tertentu. Ekspektasi perilaku bisa bersifat informal, seperti praktik umum karyawan yang pulang lebih awal pada Malam Natal. Atau mereka mungkin sistemik, seperti minggu kerja Senin sampai Jumat, yang mengakomodasi kepercayaan Kristen untuk tidak bekerja pada hari Minggu dan kepercayaan Yahudi untuk tidak bekerja pada hari Sabtu. Individu yang beragama mungkin juga merasa mereka memiliki kewajiban untuk mengungkapkan keyakinan mereka di tempat kerja, dan mereka yang tidak menganut keyakinan tersebut mungkin keberatan. Mungkin sebagai akibat dari persepsi yang berbeda tentang peran agama di tempat kerja, klaim diskriminasi agama telah menjadi sumber klaim diskriminasi yang berkembang di Amerika Serikat, dan menjadi masalah di seluruh dunia.

**Orientasi Seksual Dan Identitas Gender.** Meskipun banyak yang telah berubah, penerimaan penuh dan akomodasi karyawan gay, lesbian, biseksual, dan transgender masih dalam proses. Sebuah studi Universitas Harvard baru-baru ini menyelidiki masalah ini dengan percobaan lapangan. Peneliti mengirimkan resume fiktif tapi realistis ke 1.700 lowongan pekerjaan tingkat awal yang sebenarnya. Lamarannya identik dengan satu pengecualian: Separuh menyebutkan keterlibatan dalam organisasi gay selama kuliah, dan separuh lainnya tidak.

Aplikasi yang tidak disebutkan menerima panggilan balik 60 persen lebih banyak daripada aplikasi yang memilikinya? Untuk negara bagian dan kotamadya yang melindungi dari diskriminasi berdasarkan orientasi seksual, kira-kira sebanyak klaim diskriminasi orientasi seksual yang diajukan untuk diskriminasi jenis kelamin (gender) dan ras.

Undang-undang federal tidak melarang diskriminasi terhadap karyawan berdasarkan orientasi seksual, meskipun 21 negara bagian dan lebih dari 160 kota melakukannya. Namun, perkembangan peraturan baru-baru ini menunjukkan bahwa kita mungkin berada di ambang perubahan. Pemerintah federal telah melarang diskriminasi terhadap pegawai pemerintah berdasarkan orientasi seksual. EEOC baru-baru ini berpendapat bahwa stereotipe seks terhadap individu lesbian, gay, dan biseksual merupakan diskriminasi gender yang dapat ditegakkan berdasarkan Undang-Undang Hak Sipil tahun 1964. Terus menerima lebih banyak dukungan di Kongres,

Bahkan tanpa undang-undang federal, banyak organisasi di seluruh dunia telah menerapkan kebijakan dan prosedur yang melindungi karyawan atas dasar orientasi seksual. Survei menunjukkan bahwa lebih dari 90 persen dari Fortune 500, misalnya, memiliki kebijakan yang mencakup orientasi seksual. Mengenai identitas gender, perusahaan semakin menerapkan kebijakan untuk mengatur bagaimana organisasi mereka memperlakukan karyawan transgender. Pada tahun 2001, hanya delapan perusahaan di Fortune 500 yang memiliki kebijakan tentang identitas gender. Pada 2013, jumlah itu meningkat menjadi kira-kira setengahnya. Ken Disken, mantan wakil presiden senior kontraktor pertahanan Lockheed Martin (salah satu perusahaan teratas di Fortune 500), membenarkan kebijakan pro-toleransi perusahaan sebagai berikut: "Lockheed Martin berkomitmen untuk menyediakan lingkungan yang paling mendukung dan inklusif bagi semua karyawan. Menciptakan tempat kerja yang positif, terhormat, dan serangkaian manfaat yang kuat bagi semua orang sangat penting untuk mempertahankan karyawan dan membantu mereka mengembangkan potensi mereka sepenuhnya."

Di antara Fortune 1000, beberapa perusahaan terkemuka saat ini tidak memiliki tunjangan mitra domestik atau klausul nondiskriminasi untuk karyawan gay. Ini termasuk ExxonMobil, Gannett, Goodrich, H.J. Heinz, Kohl's, Liberty Mutual, Lowe's, Nestlé, The New York Stock Exchange (NYSE), Philip Morris, RadioShack, Sherwin Williams, SYSCOQ, TRW, Tyson Foods, dan The Washington Post. Baru-baru ini, Liga Sepak Bola Nasional (NFL) memperoleh beberapa publisitas yang tidak diinginkan ketika terungkap bahwa selama penggabungan NFL, karena pemain perguruan tinggi dinilai sebelum draf, beberapa tim NFL menanyakan tentang hubungan pemain dengan wanita yang tampaknya untuk memastikan orientasi seksual para pemain.

Dengan demikian, orientasi seksual dan identitas gender tetap merupakan karakteristik individu yang menerima perlakuan yang sangat berbeda oleh pemerintah dan diterima secara berbeda dalam organisasi. Merupakan tanggung jawab manajer untuk mengetahui kebijakan organisasi mereka dan mengambil langkah-langkah untuk mengurangi diskriminasi.

**Identitas Budaya.** Kita telah melihat bahwa orang mendefinisikan diri mereka sendiri dalam hal ras dan etnis, misalnya. Banyak orang membawa identitas budaya yang kuat juga,

hubungan dengan budaya leluhur keluarga atau masa muda yang bertahan seumur hidup, di mana pun individu tersebut tinggal di dunia. Orang memilih identitas budaya mereka, dan mereka juga memilih seberapa dekat mereka mematuhi norma budaya itu. Norma budaya memengaruhi tempat kerja, terkadang mengakibatkan bentrokan. Organisasi harus beradaptasi.

Praktik tempat kerja yang bertepatan dengan noim identitas budaya seseorang adalah hal biasa bertahun-tahun yang lalu ketika masyarakat kurang bergerak. Orang mencari pekerjaan di dekat rumah keluarga, manajer berbagi identitas budaya karyawan mereka, dan organisasi menetapkan hari libur, peringatan, praktik, dan kebiasaan yang sesuai dengan mayoritas. Pekerja yang pindah ke daerah lain mencari kelompok dan organisasi yang memiliki identitas budaya yang sama, atau mereka menyesuaikan praktik mereka dengan norma majikan baru mereka. Organisasi umumnya tidak diharapkan untuk mengakomodasi preferensi masing-masing individu.

Berkat integrasi global dan perubahan pasar tenaga kerja, perusahaan global saat ini memahami dan menghormati identitas budaya karyawan mereka, baik sebagai kelompok maupun sebagai individu. Perusahaan A.S. yang ingin berbisnis di, katakanlah, Amerika Latin, perlu memahami bahwa karyawan di sana mengharapkan liburan musim panas yang panjang. Sebuah perusahaan yang mengharuskan karyawan untuk bekerja selama jeda budaya yang mapan ini akan menemukan bahwa penolakan di antara karyawan sangat kuat.

Pasar tenaga kerja nasional berubah karena berbagai alasan, banyak alasan ekonomi. Di Italia, misalnya, jaminan pekerjaan, pensiun, dan tunjangan menjadi norma. Jadi, sementara pekerja yang lebih tua memiliki kontrak yang solid yang memberikan manfaat seumur hidup, ekonomi yang lumpuh berarti pekerja yang lebih muda hanya dapat menemukan pekerjaan sementara meskipun mencapai tingkat pendidikan yang lebih tinggi dari orang tua mereka. Penyediaan keuangan yang merupakan bagian dari identitas budaya warga Italia kini menciptakan kesenjangan generasi.

Sebuah perusahaan yang berusaha untuk peka terhadap identitas budaya karyawannya harus melihat lebih dari sekadar mengakomodasi kelompok mayoritasnya dan sebagai gantinya menciptakan sebanyak mungkin pendekatan individual terhadap praktik dan norma. Seringkali, manajer dapat menyediakan jembatan fleksibilitas tempat kerja untuk memenuhi tujuan organisasi dan kebutuhan individu.

Jika profesor Anda menugaskan ini, masuk ke [mymanagementlab.com](http://mymanagementlab.com) untuk menonton video berjudul Verizon: Diversity untuk mempelajari lebih lanjut tentang topik ini dan menjawab pertanyaan.

### **Kemampuan**

Sejauh ini kita telah membahas karakteristik permukaan yang tidak mungkin, dengan sendirinya, berhubungan langsung dengan kinerja pekerjaan. Sekarang kita beralih ke kemampuan tingkat dalam yang terkait erat dengan kinerja pekerjaan. Berlawanan dengan apa yang diajarkan kepada kita di sekolah dasar, kita tidak diciptakan sama dalam kemampuan kita. Kebanyakan orang berada di kiri atau kanan median pada beberapa kurva kemampuan yang terdistribusi secara normal, Misalnya, terlepas dari seberapa termotivasi Anda, Anda mungkin tidak dapat bertindak sebaik Scarlett Johansson, bermain bola basket sebaik LeBron

James, atau tulis sebaik Stephen King. Tentu saja, hanya karena kita tidak semua memiliki kemampuan yang sama tidak berarti bahwa beberapa individu secara inheren lebih rendah. Setiap orang memiliki kelebihan dan kekurangan yang membuatnya relatif lebih unggul atau lebih rendah dari orang lain dalam melakukan tugas atau kegiatan tertentu. Dari sudut pandang manajemen, persoalannya bukanlah apakah orang berbeda dalam hal kemampuan mereka. Mereka jelas melakukannya. Masalahnya adalah menggunakan pengetahuan bahwa orang berbeda untuk meningkatkan kemungkinan seorang karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan baik.

Apa yang dimaksud dengan kemampuan? Seperti yang kita gunakan istilah, kemampuan adalah kapasitas individu saat ini untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan keseluruhan pada dasarnya terdiri dari dua set faktor: intelektual dan fisik.

### **Kemampuan Intelektual**

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan aktivitas mental—berpikir, bernalar, dan memecahkan masalah. Sebagian besar masyarakat sangat menghargai kecerdasan, dan untuk alasan yang baik. Orang pintar umumnya menghasilkan lebih banyak uang dan mencapai tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Mereka juga lebih cenderung muncul sebagai pemimpin kelompok. Namun, menilai dan mengukur kemampuan intelektual tidak selalu sederhana. Orang tidak secara konsisten mampu menilai dengan benar kemampuan kognitif mereka sendiri. Tes IQ dirancang untuk memastikan kemampuan intelektual umum seseorang, tetapi asal-usul, faktor pengaruh, dan pengujian kecerdasan quotient (IQ) masih kontroversial. Demikian pula, tes masuk perguruan tinggi yang populer, seperti SAT dan ACT dan tes masuk pascasarjana dalam bisnis (GMAT), hukum (LSAT), dan kedokteran (MCAT). Perusahaan pengujian ini tidak mengklaim bahwa pengujian mereka menilai kecerdasan, tetapi para ahli tahu bahwa mereka melakukannya.

Tujuh dimensi yang paling sering dikutip yang membentuk kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial, dan memori. Gambar 2.2 menjelaskan dimensi-dimensi ini.

Dimensi kecerdasan terkait secara positif, jadi jika skor Anda tinggi pada pemahaman verbal, misalnya, kemungkinan besar Anda juga akan mendapat skor tinggi pada visualisasi spasial. Korelasinya tidak sempurna, artinya orang memang memiliki kemampuan khusus yang memprediksi hasil penting terkait pekerjaan jika dipertimbangkan secara individual. Namun, korelasinya cukup tinggi sehingga peneliti juga mengenali faktor kecerdasan umum, kemampuan mental umum (GMA). Bukti sangat mendukung gagasan bahwa struktur dan ukuran kemampuan intelektual menggeneralisasi lintas budaya. Seseorang di Venezuela atau Sudan, misalnya, tidak memiliki kemampuan mental yang berbeda dari orang AS atau Ceko. Ada beberapa bukti bahwa skor IQ standar bervariasi sampai taraf tertentu di seluruh budaya, tetapi perbedaan itu jauh lebih kecil jika kita mempertimbangkan perbedaan pendidikan dan ekonomi.

<i>Dimensi</i>	<i>Keterangan</i>	<i>Contoh Pekerjaan</i>
<i>Bakat angka</i>	<i>Kemampuan untuk melakukan aritmatika cepat dan akurat.</i>	<i>Akuntan: Menghitung pajak penjualan atas sekumpulan barang.</i>
<i>Pemahaman verbal</i>	<i>Kemampuan untuk memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan kata satu sama lain.</i>	<i>Manajer pabrik: Mengikuti kebijakan perusahaan tentang perekrutan.</i>
<i>Kecepatan persepsi</i>	<i>Kemampuan untuk mengidentifikasi kemiripan dan perbedaan visual dengan cepat dan akurat.</i>	<i>Penyelidik kebakaran: Petunjuk-petunjuk untuk mendukung tuduhan pembakaran.</i>
<i>penalaran induktif</i>	<i>Kemampuan untuk mengidentifikasi urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut.</i>	<i>Peneliti pasar: Peramalan permintaan untuk suatu produk dalam periode waktu berikutnya.</i>
<i>Penalaran deduktif</i>	<i>Kemampuan untuk menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen.</i>	<i>Supervisor: Memilih di antara dua saran berbeda yang ditawarkan oleh karyawan.</i>
<i>Visualisasi spasial</i>	<i>Kemampuan untuk membayangkan bagaimana suatu objek akan terlihat jika posisinya di ruang angkasa diubah.</i>	<i>Dekorator interior: Mendekorasi ulang kantor.</i>
<i>Penyimpanan</i>	<i>Kemampuan untuk mempertahankan dan mengingat pengalaman masa lalu.</i>	<i>Penjual: Mengingat nama-nama pelanggan.</i>

**Gambar 2.2** Dimensi Kemampuan Intelektual

Pekerjaan berbeda dalam tuntutan yang mereka tempatkan pada kemampuan intelektual. Semakin kompleks suatu pekerjaan dalam hal permintaan pemrosesan informasi, semakin banyak kecerdasan umum dan kemampuan verbal yang diperlukan untuk bekerja dengan sukses. Ketika perilaku karyawan sangat rutin dan hanya ada sedikit atau tidak ada kesempatan untuk melakukan kebijaksanaan, IQ yang tinggi tidak begitu penting untuk bekerja dengan baik. Namun, itu tidak berarti orang dengan IQ tinggi tidak dapat memengaruhi pekerjaan tradisional yang tidak terlalu rumit. Penelitian secara konsisten menunjukkan korelasi antara kemampuan kognitif dan kinerja tugas.

Mungkin mengejutkan Anda bahwa tes kecerdasan yang paling banyak digunakan dalam keputusan perekrutan hanya membutuhkan waktu dua belas menit untuk diselesaikan. Ini adalah Tes Kemampuan Kognitif Wonderlic. Ada berbagai bentuk tes, tetapi masing-masing memiliki lima puluh pertanyaan dan konstruksi umum yang sama.

Berikut adalah beberapa pertanyaan:

- Ketika tali dijual dengan harga Rp.5.000 per kaki, berapa banyak kaki yang dapat Anda beli dengan harga Rp.20.000?

- Asumsikan dua pernyataan pertama benar. Apakah yang terakhir:
  1. Benar.
  2. Salah,
  3. Tidak pasti,
    - a. Anak laki-laki itu bermain bisbol.
    - b. Semua pemain bisbol memakai topi.
    - c. Anak laki-laki itu memakai topi.

#### **Faktor Kekuatan**

1. Kekuatan Dinamis	<i>Kemampuan untuk mengerahkan kekuatan otot berulang kali atau terus menerus dari waktu ke waktu.</i>
2. Kekuatan tubuh	<i>Kemampuan untuk mengerahkan kekuatan otot menggunakan otot tubuh (terutama otot perut).</i>
3. Kekuatan statis	<i>Kemampuan untuk mengerahkan kekuatan terhadap objek eksternal.</i>
4. Kekuatan ledakan	<i>Kemampuan untuk mengeluarkan energi maksimum dalam satu atau serangkaian tindakan eksplosif.</i>

#### **Faktor Fleksibilitas**

5. Tingkat kelenturan	<i>Kemampuan untuk menggerakkan otot tubuh dan punggung sejauh mungkin.</i>
6. Fleksibilitas dinamis	<i>Kemampuan untuk melakukan gerakan pelenturan yang cepat dan berulang.</i>

#### **Faktor lain**

7. Koordinasi tubuh	<i>Kemampuan untuk mengoordinasikan tindakan simultan dari berbagai bagian tubuh.</i>
8. Keseimbangan	<i>Kemampuan untuk menjaga keseimbangan meskipun kekuatan menarik keseimbangan.</i>
9. Stamina	<i>Kemampuan untuk melanjutkan upaya maksimal yang membutuhkan upaya berkepanjangan dari waktu ke waktu.</i>

**Gambar 2.3** Sembilan Kemampuan Fisik Dasar

Strategi manajemen keragaman diperlukan untuk mewujudkan manfaat potensial dari tenaga kerja yang beragam dan meminimalkan diskriminasi.

#### **Peran Disabilitas**

Pentingnya kemampuan di tempat kerja jelas menimbulkan masalah ketika kita mencoba merumuskan kebijakan tempat kerja yang mengakui keragaman dalam status disabilitas. Seperti yang telah kami catat, mengakui bahwa individu memiliki kemampuan berbeda yang dapat diperhitungkan saat membuat keputusan perekrutan bukanlah masalah. Namun, adalah diskriminatif untuk membuat asumsi menyeluruh tentang orang-orang berdasarkan kecacatan. Dimungkinkan juga untuk membuat akomodasi untuk penyandang cacat.

#### 1.4 MENERAPKAN STRATEGI MANAJEMEN KERAGAMAN

Setelah membahas berbagai perbedaan orang, sekarang kita melihat bagaimana seorang manajer dapat dan harus mengelola perbedaan ini. Manajemen keragaman membuat setiap orang lebih sadar dan peka terhadap kebutuhan dan perbedaan orang lain. Definisi ini menyoroti fakta bahwa program keragaman termasuk dan dimaksudkan untuk semua orang. Keanekaragaman jauh lebih mungkin berhasil ketika kita melihatnya sebagai urusan semua orang daripada jika kita percaya itu hanya membantu kelompok karyawan tertentu.

##### **Menarik, Memilih, Mengembangkan, dan Mempertahankan Karyawan yang Beragam**

Salah satu metode untuk meningkatkan keragaman tenaga kerja adalah menargetkan pesan perekrutan ke kelompok demografis tertentu yang kurang terwakili dalam angkatan kerja. Ini berarti menempatkan iklan dalam publikasi yang ditujukan untuk kelompok demografis tertentu; merekrut di perguruan tinggi, universitas, dan lembaga lain dengan jumlah minoritas yang kurang terwakili; dan membentuk kemitraan dengan asosiasi seperti Society of Women Engineers atau National Minority Supplier Development Council.

Penelitian telah menunjukkan bahwa perempuan dan minoritas memang memiliki minat yang lebih besar pada pemberi kerja yang melakukan upaya khusus untuk menyoroti komitmen terhadap keragaman dalam materi perekrutan mereka. Iklan keberagaman yang gagal menampilkan perempuan dan minoritas dalam posisi kepemimpinan organisasi mengirimkan pesan negatif tentang iklim keberagaman di sebuah organisasi. Tentu saja, untuk menunjukkan gambaran tersebut, organisasi harus memiliki keragaman dalam jajaran manajemennya. Beberapa perusahaan telah bekerja secara aktif untuk merekrut kelompok yang kurang terwakili. Google, misalnya, telah memastikan kandidat wanita bertemu dengan wanita lain selama wawancara dan menawarkan tunjangan keluarga yang mungkin menarik bagi mereka. Etsy, retailer online, menyelenggarakan kelas teknik dan memberikan hibah untuk calon pembuat kode wanita, lalu merekrut yang terbaik. Boston Consulting Group, dan Goldman Sachs Group telah secara aktif merekrut wanita yang meninggalkan dunia kerja untuk memulai keluarga dengan menawarkan program bertahap dan manfaat lainnya.

Proses seleksi merupakan salah satu tempat terpenting untuk menerapkan upaya keberagaman. Manajer yang merekrut perlu menghargai keadilan dan objektivitas dalam memilih karyawan dan berfokus pada potensi produktif dari rekrutan baru. Ketika manajer menggunakan protokol yang terdefinisi dengan baik untuk menilai bakat pelamar dan organisasi dengan jelas memprioritaskan policies nondiskriminasi, kualifikasi menjadi jauh lebih penting dalam menentukan siapa yang diterima daripada karakteristik demografis.

Kesamaan dalam kepribadian tampaknya mempengaruhi kemajuan karir, dan mereka yang kepribadiannya mirip dengan rekan kerjanya lebih mungkin dipromosikan daripada mereka yang kepribadiannya berbeda. Ada kualifikasi penting untuk temuan ini: Dalam budaya kolektivistik, kesamaan dengan pengawas lebih penting untuk memprediksi kemajuan, sedangkan dalam budaya individualistik, kesamaan dengan teman sebaya lebih penting. Either way, manajer perlu menciptakan iklim keragaman di mana individu melihat melampaui karakteristik tingkat permukaan untuk menemukan kesamaan kepribadian tingkat yang dalam.

Individu yang secara demografis berbeda dari rekan kerja mereka mungkin lebih cenderung merasakan komitmen rendah dan selalu berubah, tetapi iklim keragaman yang positif dapat membantu. Banyak program pelatihan keragaman tersedia untuk pemberi kerja, dan upaya penelitian berfokus pada identifikasi inisiatif yang paling efektif. Tampaknya program-program terbaik melibatkan semua karyawan dalam rancangan dan penerapannya, bukan ditargetkan pada kelompok karyawan khusus. Apa yang kami ketahui adalah bahwa iklim keragaman yang positif harus menjadi tujuan. Semua pekerja tampaknya lebih menyukai organisasi yang menghargai keragaman.

### **Keanekaragaman Dalam Kelompok**

Sebagian besar tempat kerja kontemporer membutuhkan kerja ekstensif dalam pengaturan kelompok. Ketika orang bekerja dalam kelompok, mereka perlu menetapkan cara yang sama dalam memandang dan menyelesaikan tugas-tugas utama, dan mereka perlu sering berkomunikasi satu sama lain. Jika mereka merasakan sedikit rasa keanggotaan dan kohesi dalam kelompok mereka, semua atribut kelompok cenderung menderita.

Apakah keragaman merugikan atau membantu kinerja kelompok? Dalam beberapa kasus, keragaman dalam sifat dapat menghambat kinerja tim, sedangkan dalam kasus lain keragaman dapat memfasilitasi kinerja. Apakah tim yang beragam atau homogen lebih efektif bergantung pada karakteristik minat. Keragaman demografis (dalam jenis kelamin, ras, dan etnis) tampaknya tidak merugikan atau membantu kinerja tim secara umum. Di sisi lain, tim individu yang sangat cerdas, teliti, dan tertarik untuk bekerja dalam pengaturan tim lebih efektif. Dengan demikian, keragaman pada variabel-variabel ini kemungkinan besar merupakan hal yang buruk, tidak masuk akal untuk mencoba membentuk tim yang menggabungkan anggota-anggota yang memiliki kecerdasan lebih rendah, kesadaran lebih rendah, dan tidak tertarik pada kerja sama tim. Dalam kasus lain, perbedaan bisa menjadi kekuatan. Kelompok individu dengan jenis keahlian dan pendidikan berbeda lebih efektif daripada kelompok homogen. Demikian pula, sebuah kelompok yang seluruhnya terdiri dari orang-orang asertif yang ingin memimpin, atau sebuah kelompok yang semua anggotanya lebih suka menggagalkan kepemimpinan orang lain, akan menjadi kurang efektif dibandingkan dengan kelompok yang menggabungkan pemimpin dan pengikut.

Terlepas dari komposisi kelompok, perbedaan dapat dimanfaatkan untuk mencapai kinerja yang unggul. Faktor yang paling penting adalah untuk menekankan kesamaan di antara para anggota. Kelompok individu yang beragam akan jauh lebih efektif jika pemimpin dapat menunjukkan bagaimana anggota memiliki minat yang sama terhadap keberhasilan kelompok. Bukti juga menunjukkan bahwa pemimpin yang menekankan tujuan dan nilai dalam gaya kepemimpinannya lebih efektif dalam mengelola tim yang beragam.

### **Program Keberagaman Yang Efektif**

Organisasi menggunakan berbagai upaya untuk memanfaatkan keragaman, termasuk kebijakan perekrutan dan seleksi, serta praktik pengurangan dan pengembangan. Program tenaga kerja yang efektif dan komprehensif yang mendorong keragaman memiliki tiga komponen berbeda. Pertama, mereka mengajarkan para manajer tentang kerangka hukum untuk kesempatan kerja yang setara dan mendorong perlakuan yang adil terhadap semua orang terlepas dari karakteristik demografis mereka.

Kedua, mereka mengajari para manajer bagaimana tenaga kerja yang beragam akan lebih mampu melayani pasar pelanggan dan klien yang beragam. Ketiga, mereka mendorong praktik pengembangan pribadi yang memunculkan keterampilan dan kemampuan semua pekerja, mengakui bagaimana perbedaan perspektif dapat menjadi cara yang berharga untuk meningkatkan kinerja bagi semua orang.

Banyak perhatian tentang keragaman berkaitan dengan perlakuan yang adil. Sebagian besar reaksi negatif terhadap diskriminasi kerja didasarkan pada gagasan bahwa perlakuan diskriminatif itu tidak adil. Terlepas dari ras atau jenis kelamin, orang umumnya mendukung program yang berorientasi keragaman, termasuk tindakan afirmatif, jika mereka percaya bahwa kebijakan tersebut memastikan setiap orang mendapatkan kesempatan yang adil untuk menunjukkan keterampilan dan kemampuan mereka.

Sebuah studi besar tentang konsekuensi dari program keragaman menyimpulkan bahwa organisasi dengan pelatihan keragaman tidak secara konsisten lebih mungkin memiliki perempuan dan minoritas di posisi manajemen atas daripada organisasi yang tidak memiliki pelatihan keragaman. Mengapa ini bisa terjadi? Para ahli telah lama mengetahui bahwa sesi pelatihan satu kali tanpa strategi untuk mendorong manajemen keragaman kembali bekerja kemungkinan besar tidak akan efektif. Strategi keragaman yang sedang berlangsung harus mencakup pengukuran representasi perempuan dan minoritas dalam posisi manajerial, dan meminta pertanggungjawaban manajer untuk mencapai tim manajemen yang lebih beragam secara demografis. Peneliti juga menyarankan bahwa pengalaman keragaman lebih cenderung mengarah pada adaptasi positif bagi semua pihak jika (1) pengalaman keragaman merusak stereotip attitude, (2) perseptor termotivasi dan mampu mempertimbangkan perspektif baru pada orang lain, (3) perseptor terlibat dalam penekanan stereotip dan pemikiran generatif dalam menanggapi pengalaman keragaman, dan (4) pengalaman positif dari perusakan stereotip sering diulang. Program keragaman berdasarkan prinsip-prinsip ini cenderung lebih efektif daripada pembelajaran kelas tradisional.

Pemimpin organisasi harus memeriksa tenaga kerja mereka untuk menentukan apakah kelompok sasaran telah kurang dimanfaatkan. Jika kelompok karyawan tidak terwakili secara proporsional dalam manajemen puncak, manajer harus mencari hambatan tersembunyi untuk kemajuan. Manajer sering kali dapat meningkatkan praktik perekrutan, membuat sistem seleksi lebih transparan, dan memberikan pelatihan bagi karyawan yang sebelumnya tidak memiliki paparan yang memadai terhadap materi tertentu. Organisasi juga harus mengkomunikasikan kebijakannya dengan jelas kepada karyawan sehingga mereka dapat memahami bagaimana dan mengapa praktik tertentu diikuti. Komunikasi harus berfokus sebanyak mungkin pada kualifikasi dan kinerja pekerjaan; menekankan kelompok tertentu karena membutuhkan lebih banyak bantuan bisa menjadi bumerang. Penelitian menunjukkan pendekatan yang disesuaikan akan diperlukan untuk perusahaan internasional. Misalnya, sebuah studi kasus dari perusahaan multinasional Finlandia TRANSCO menemukan bahwa mengembangkan filosofi global yang konsisten untuk manajemen keragaman adalah mungkin. Namun, perbedaan faktor hukum dan budaya lintas negara memaksa TRANSCO untuk mengembangkan kebijakan unik agar sesuai dengan kerangka budaya dan hukum masing-masing negara tempatnya beroperasi.

## BAB 3

### KEPRIBADIAN DAN NILAI

Kita semua memiliki kepribadian yang berbeda. Pada paruh pertama bab ini, kita mengulas penelitian tentang kepribadian dan hubungannya dengan perilaku. Orang juga berbeda dalam nilai mereka. Di paruh kedua bab ini, kita melihat bagaimana nilai-nilai membentuk banyak perilaku terkait pekerjaan kita, dan bagaimana nilai-nilai cenderung bervariasi menurut budaya nasional. Kepribadian sebagian berasal dari genetik; namun, kepribadian dapat dengan mudah diukur dengan berbagai metode survei, termasuk survei laporan diri.

#### 3.1 KEPRIBADIAN

Mengapa beberapa orang pendiam dan pasif, sementara yang lain keras dan agresif? Apakah tipe kepribadian tertentu beradaptasi lebih baik daripada yang lain untuk pekerjaan tertentu? Sebelum kita dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, kita perlu menjawab pertanyaan yang lebih mendasar: Apa itu kepribadian?

##### **Apa itu Kepribadian?**

Ketika kita berbicara tentang kepribadian seseorang, kita tidak bermaksud bahwa seseorang memiliki pesona atau selalu tersenyum. Ketika psikolog berbicara tentang kepribadian, yang mereka maksud adalah konsep dinamis tentang pertumbuhan dan perkembangan seluruh sistem psikologis seseorang. Pertama kita akan mendefinisikan kepribadian, dan kemudian membahas metode dan determinan pengukuran kepribadian.

**Mendefinisikan Kepribadian.** Definisi kepribadian yang paling sering kita gunakan dibuat oleh Gordon Allport lebih dari 70 tahun yang lalu. Allport mengatakan kepribadian adalah "organisasi dinamis dalam individu dari sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian uniknya terhadap lingkungannya." Untuk tujuan kita, Anda harus memikirkan kepribadian sebagai jumlah total cara di mana individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. Kita paling sering menggambarkannya dalam hal sifat terukur yang ditunjukkan seseorang,

**Mengukur Kepribadian.** Alasan terpenting manajer perlu mengetahui cara mengukur kepribadian adalah bahwa penelitian telah menunjukkan bahwa tes kepribadian berguna dalam keputusan perekrutan dan membantu manajer memperkirakan siapa yang terbaik untuk suatu pekerjaan. Cara paling umum untuk mengukur kepribadian adalah melalui survei laporan diri di mana individu mengevaluasi diri mereka sendiri berdasarkan serangkaian faktor, seperti "Saya sangat khawatir tentang masa depan". Meskipun ukuran laporan diri bekerja ketika dibangun dengan baik, responden mungkin berbohong atau mempraktikkan manajemen kesan untuk menciptakan kesan yang baik. Ketika orang tahu skor kepribadian mereka akan digunakan untuk keputusan perekrutan, mereka menilai diri mereka sekitar setengah deviasi standar, lebih berhati-hati dan stabil secara emosional daripada jika mereka mengikuti tes untuk belajar lebih banyak tentang diri mereka sendiri. Masalah lainnya adalah akurasi; seorang kandidat yang berada dalam suasana hati yang buruk saat mengikuti survei mungkin memiliki skor yang tidak akurat.

**Determinan Kepribadian.** Perdebatan awal dalam penelitian kepribadian berpusat pada apakah kepribadian individu adalah hasil dari keturunan atau lingkungan. Kepribadian tampaknya merupakan hasil dari keduanya; namun, penelitian cenderung mendukung pentingnya hereditas atas lingkungan.

Keturunan mengacu pada faktor-faktor yang ditentukan pada saat pembuahan. Perawakan fisik, fitur wajah, jenis kelamin, temperamen, komposisi otot dan refleks, tingkat energi, dan ritme biologis umumnya dianggap sepenuhnya atau secara substansial dipengaruhi oleh asal usul oleh susunan genetik, fisiologis, dan psikologis orang tua kandung Anda. Pendekatan hereditas berpendapat bahwa penjelasan akhir dari kepribadian seseorang adalah struktur molekul gen, yang terletak di kromosom.

Para peneliti di berbagai negara telah mempelajari ribuan pasangan kembar identik yang dipisahkan sejak lahir dan dibesarkan secara terpisah. Jika faktor keturunan berperan kecil atau tidak sama sekali dalam menentukan kepribadian, Anda akan berharap menemukan sedikit kesamaan di antara kembar yang terpisah. Namun, para peneliti telah menemukan bahwa genetika menyumbang sekitar 50 persen kesamaan kepribadian antara anak kembar dan lebih dari 30 persen minat pekerjaan dan rekreasi yang sama. Sepasang saudara kembar yang dipisahkan selama tiga puluh sembilan tahun dan dibesarkan terpisah sejauh empat puluh lima mil ternyata mengendarai mobil dengan model dan warna yang sama. Meskipun mereka belum pernah bertemu, mereka merokok merek rokok yang sama, memiliki anjing dengan nama yang sama, dan secara teratur berlibur dalam jarak tiga blok satu sama lain di komunitas pantai yang berjarak 1.500 mil.

Menariknya, penelitian kembar menunjukkan bahwa orang tua tidak menambah banyak perkembangan kepribadian. Kepribadian kembar identik yang dibesarkan di rumah tangga yang berbeda jauh lebih mirip satu sama lain daripada kepribadian saudara kandung yang dibesarkan oleh si kembar. Ironisnya, kontribusi terpenting orang tua kita terhadap kepribadian kita adalah memberi kita gen mereka!

Ini tidak berarti bahwa kepribadian tidak pernah berubah. Skor orang pada ketergantungan cenderung meningkat dari waktu ke waktu, seperti ketika dewasa muda memulai keluarga dan membangun karir. Namun, perbedaan individual yang kuat dalam ketergantungan tetap ada; setiap orang cenderung berubah dengan jumlah yang hampir sama, jadi urutan peringkat mereka kira-kira tetap sama. Sebuah analogi dengan kecerdasan dapat memperjelas hal ini. Anak-anak menjadi lebih pintar seiring bertambahnya usia, jadi hampir semua orang lebih pintar pada usia dua puluh tahun daripada pada usia sepuluh tahun. Tetap saja, jika Keisha lebih pintar dari Blake pada usia sepuluh tahun, dia kemungkinan besar juga akan lebih pintar dari Blake pada usia dua puluh tahun. Penelitian telah menunjukkan bahwa kepribadian lebih mudah berubah pada masa remaja dan lebih stabil pada orang dewasa.

Karya awal tentang kepribadian mencoba mengidentifikasi dan memberi label karakteristik bertahan yang menggambarkan perilaku individu, termasuk pemalu, agresif, penurut, malas, ambisius, setia, dan penakut. Ketika seseorang menunjukkan karakteristik ini dalam sejumlah besar situasi, kami menyebutnya ciri kepribadian orang tersebut. Semakin

konsisten karakteristik dari waktu ke waktu, dan semakin sering muncul dalam berbagai situasi, semakin penting sifat tersebut dalam mendeskripsikan individu.

Upaya awal untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasikan ciri-ciri utama yang mengatur perilaku sering kali menghasilkan daftar panjang yang sulit untuk digeneralisasikan dan memberikan sedikit panduan praktis bagi para pembuat keputusan organisasi. Dua pengecualian adalah Indikator Tipe Myers-Briggs dan Model Lima Besar, yang sekarang menjadi kerangka kerja dominan untuk menilai ciri-ciri kepribadian seseorang. Mari kita bahas masing-masing secara bergiliran.

### 3.2 KERANGKA KEPRIBADIAN DOMINAN

Sepanjang sejarah, orang telah berusaha untuk memahami apa yang membuat individu berperilaku dengan berbagai cara. Banyak dari perilaku kita berasal dari kepribadian kita, jadi memahami komponen kepribadian membantu kita memprediksi perilaku. Kerangka teoritis penting dan alat penilaian, yang akan dibahas selanjutnya, membantu kita mengkategorikan dan mempelajari dimensi kepribadian.

#### Indikator Tipe Myers-Briggs

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) adalah instrumen asesmen kepribadian yang paling banyak digunakan di dunia. Ini adalah tes kepribadian 100 pertanyaan yang menanyakan orang bagaimana perasaan atau tindakan mereka biasanya dalam situasi tertentu. Responden diklasifikasikan sebagai ekstrovert atau introvert (E atau I), penginderaan atau intuitif (S atau N), pemikiran atau perasaan (T atau FF), dan menilai atau persepsi (J atau P):

- Ekstrovert (E) versus Introvert (I). Individu ekstrovert adalah orang yang ramah, mudah bergaul, dan asertif. Introvert itu pendiam dan pemalu.
- Merasakan (S) versus Intuitif (N). Jenis penginderaan praktis, lebih suka rutinitas dan ketertiban, dan fokus pada detail, Intuitif mengandalkan proses bawah sadar dan melihat "gambaran besar".
- Berpikir (T) versus Merasa (F). Tipe berpikir menggunakan alasan dan logika untuk menangani masalah. Tipe perasaan bergantung pada nilai dan emosi pribadi mereka.
- Menilai (J) versus Perceiving (P). Tipe penilai menginginkan kontrol dan lebih menyukai keteraturan dan struktur. Jenis persepsi fleksibel dan spontan.

Klasifikasi ini menggambarkan tipe kepribadian dengan mengidentifikasi satu sifat dari masing-masing dari empat pasangan. Misalnya, orang Introvert Intuitive Thinking Judge (INTJ) adalah orang-orang visioner dengan pikiran orisinal dan dorongan yang hebat. Mereka skeptis, kritis, mandiri, teguh, dan sering keras kepala. ENFJ adalah guru dan pemimpin alami. Mereka memiliki hubungan, motivasi, intuitif, idealis, etis, dan baik hati, ESTJ adalah organisator. Mereka realistis, logis, analitis, dan tegas, sempurna untuk bisnis atau mekanik, Tipe ENTP inovatif, individualistis, serbaguna, dan tertarik pada ide kewirausahaan, Orang ini cenderung banyak akal dalam memecahkan masalah yang menantang tetapi mungkin mengabaikan tugas rutin.

Menurut Myers & Briggs Foundation, introvert menyumbang lebih dari 50 persen respons di populasi AS. Memang, dua dari tiga tipe MBTI yang paling umum adalah introvert: ISFJ dan

IST). ISFJ mengasuh dan bertanggung jawab, dan ISTJ patuh dan logis. Tipe yang paling tidak umum adalah INFJ (berwawasan dan protektif) dan ENTJ (fokus dan tegas).

MBTI telah digunakan secara luas oleh organisasi termasuk Apple Computer, AT&T, Citigroup, GE, dan 3M Co. Banyak rumah sakit dan institusi pendidikan; dan bahkan Angkatan Bersenjata AS. Itu diambil oleh lebih dari 2,5 juta orang setiap tahun dan 89 dari 100 perusahaan Fortune menggunakannya. Bukti dicampur tentang validitasnya sebagai ukuran kepribadian, namun; sebagian besar bukti menentangnya? Satu masalah adalah bahwa model tersebut memaksa seseorang menjadi satu tipe atau lainnya; artinya, Anda introvert atau ekstravest.

Tidak ada di antaranya, meskipun kebanyakan orang ekstrovert dan introvert sampai taraf tertentu. Masalah lain adalah dengan keandalan ukuran: Ketika orang mengulang penilaian, mereka sering menerima hasil yang berbeda. Masalah tambahan adalah kesulitan interpretasi. Ada tingkat kepentingan untuk masing-masing aspek MBTI, dan arti terpisah untuk kombinasi aspek tertentu, yang semuanya membutuhkan interpretasi terlatih yang dapat meninggalkan ruang untuk kesalahan. Terakhir, hasil dari MBTI cenderung tidak berhubungan dengan prestasi kerja. Oleh karena itu, MBTI dapat menjadi alat yang berharga untuk meningkatkan kesadaran diri dan memberikan bimbingan karir, tetapi manajer harus mempertimbangkan untuk menggunakan Model Kepribadian Lima Besar, yang akan dibahas selanjutnya, sebagai tes seleksi kepribadian untuk kandidat pekerjaan.

### **Model Kepribadian Lima Besar**

MBTI mungkin kekurangan bukti pendukung yang kuat, tetapi badan penelitian yang mengesankan mendukung tesis Model Lima Besar bahwa lima dimensi dasar mendasari semua yang lain dan mencakup sebagian besar variasi signifikan dalam kepribadian manusia. Skor tes sifat Lima Besar melakukan pekerjaan yang sangat baik dalam memprediksi bagaimana orang berperilaku dalam berbagai situasi kehidupan nyata. Ini adalah faktor Lima Besar:

- Ekstraversi. Dimensi extraversion menangkap tingkat kenyamanan kita dengan hubungan. Ekstravert cenderung suka berteman, tegas, dan mudah bergaul. Introvert cenderung pendiam, pemalu, dan pendiam.
- Keramahan. Dimensi kesesuaian mengacu pada kecenderungan individu untuk tunduk kepada orang lain. Orang yang sangat menyenangkan adalah orang yang kooperatif, hangat, dan percaya. Orang-orang yang mendapat skor rendah pada keramahan adalah orang yang dingin, tidak menyenangkan, dan antagonis.
- Kesadaran. Dimensi ketelitian adalah ukuran keandalan. Orang yang sangat teliti bertanggung jawab, terorganisir, dapat diandalkan, dan gigih. Mereka yang mendapat skor rendah pada dimensi ini mudah terganggu, tidak teratur, dan tidak dapat diandalkan.
- Stabilitas emosional. Dimensi kestabilan emosi—sering disebut dengan kebalikannya, neurotisisme—memanfaatkan kemampuan seseorang untuk menahan stres. Orang dengan stabilitas emosi positif cenderung tenang, percaya diri, dan aman. Mereka yang memiliki skor negatif tinggi cenderung gugup, cemas, depresi, dan tidak aman.

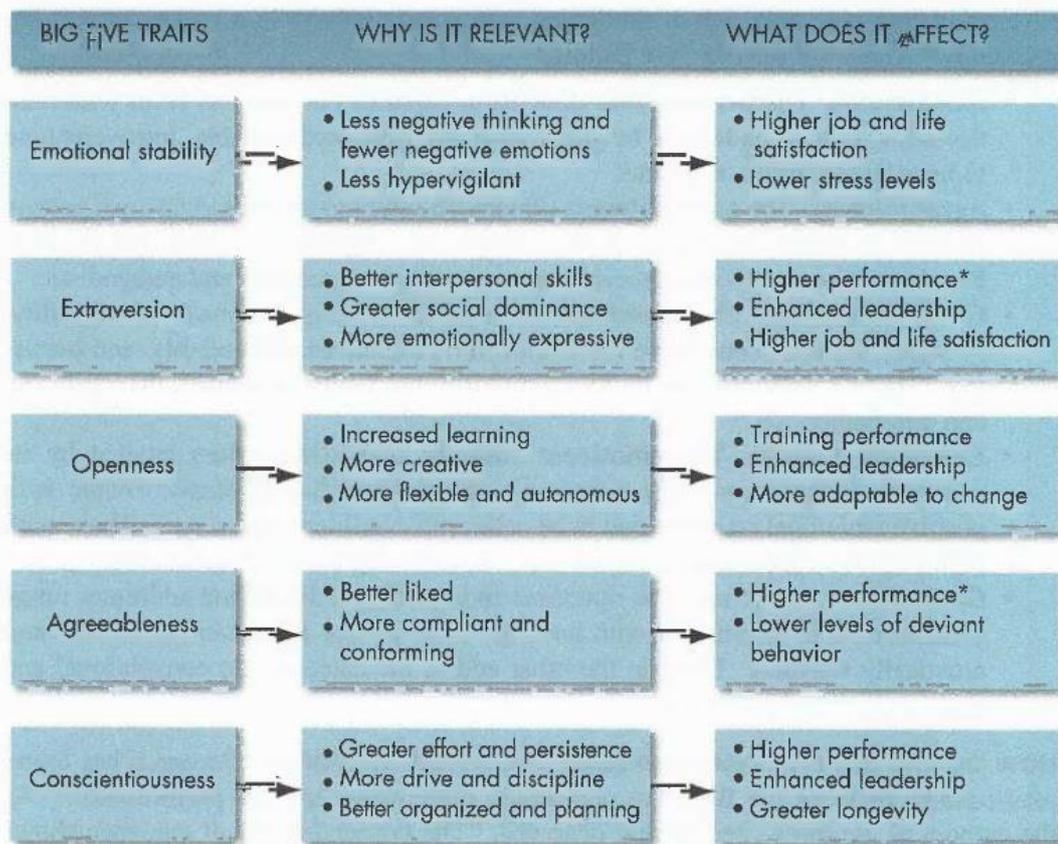
- Keterbukaan terhadap pengalaman. Keterbukaan untuk mengalami dimensi alam berbagai kepentingan dan daya tarik dengan kebaruan. Orang terbuka itu kreatif, ingin tahu, dan sensitif secara artistik. Mereka yang berada di ujung lain dari kategori tersebut adalah konvensional dan menemukan kenyamanan dalam keakraban.

**Bagaimana Lima Sifat Besar Memprediksi Perilaku Di Kerja?** Penelitian telah menemukan hubungan antara dimensi kepribadian Lima Besar dan prestasi kerja. Seperti yang diamati oleh penulis ulasan yang paling banyak dikutip, Bukti yang lebih banyak menunjukkan bahwa individu yang dapat diandalkan, dapat diandalkan, cermat, teliti, mampu merencanakan, terorganisir, pekerja keras, gigih, dan berorientasi pada pencapaian cenderung memiliki kinerja pekerjaan yang lebih tinggi dalam pekerjaan. sebagian besar jika tidak semua pekerjaan. Karyawan yang mendapat skor lebih tinggi dalam kehati-hatian mengembangkan tingkat pengetahuan kerja yang lebih tinggi, mungkin karena orang yang sangat teliti belajar lebih banyak (peninjauan terhadap 138 penelitian mengungkapkan bahwa kehati-hatian terkait dengan IPK). Tingkat pengetahuan kerja yang lebih tinggi berkontribusi ke tingkat kinerja pekerjaan yang lebih tinggi. Akan tetapi, mungkin ada "hal yang terlalu banyak", karena individu yang sangat teliti biasanya tidak berkinerja lebih baik daripada mereka yang hanya di atas rata-rata dalam kehati-hatian.

Kesadaran penting untuk kesuksesan organisasi. Sebuah studi tentang skor kepribadian dari 313 calon CEO di perusahaan ekuitas swasta (225 di antaranya dipekerjakan; kinerja perusahaan mereka kemudian dikorelasikan dengan skor kepribadian mereka) menemukan ketelitian—dalam bentuk kegigihan, perhatian terhadap detail, dan penetapan standar yang tinggi —lebih penting daripada sifat-sifat lainnya.

Menariknya, orang yang teliti hidup lebih lama; mereka merawat diri mereka dengan lebih baik dan melakukan lebih sedikit perilaku berisiko seperti merokok, minum dan obat-obatan, dan perilaku seksual atau mengemudi yang tidak aman. Namun, mereka tidak beradaptasi dengan baik untuk mengubah konteks. Mereka umumnya berorientasi pada kinerja dan mungkin memiliki lebih banyak kesulitan mempelajari keterampilan yang kompleks di awal proses pelatihan karena fokus mereka adalah pada kinerja yang baik daripada pada pembelajaran. Terakhir, mereka seringkali kurang kreatif dibandingkan orang yang kurang teliti, terutama secara artistik 20.

Meskipun kehati-hatian paling konsisten terkait dengan kinerja pekerjaan, sifat Lima Besar lainnya juga terkait dengan aspek kinerja dan memiliki implikasi lain untuk pekerjaan dan kehidupan. Mari kita lihat satu per satu. Gambar 3.1 merangkum.



**Gambar 3.1** model bagaimana lima besar sifat mempengaruhi kriteria perilaku bisnis

Ciri-ciri kepribadian Big Five terkait dengan banyak kriteria perilaku bisnis masing-masing dari lima ciri tersebut telah membuktikan kegunaannya untuk memahami perilaku individu dalam organisasi.

Dari sifat Lima Besar, kestabilan emosi paling kuat terkait dengan kepuasan hidup, kepuasan kerja, dan tingkat stres yang rendah. Pencetak skor tinggi cenderung bersikap positif dan optimis serta mengalami lebih sedikit emosi negatif; mereka umumnya lebih bahagia daripada yang mendapat skor rendah. Pencetak skor rendah sangat waspada (mencari masalah atau tanda bahaya yang akan datang) dan rentan terhadap efek fisik dan psikologis dari stres.

Ekstravert cenderung lebih bahagia dalam pekerjaan dan kehidupan mereka. Mereka mengalami lebih banyak emosi positif daripada introvert, dan mereka lebih bebas mengungkapkan perasaan ini. Extraverts juga cenderung tampil lebih baik dalam pekerjaan dengan interaksi interpersonal yang signifikan.

Mereka biasanya memiliki lebih banyak keterampilan sosial dan teman. Akhirnya, extraversion adalah prediktor yang relatif kuat dari munculnya kepemimpinan dalam kelompok; ekstravert lebih dominan secara sosial, orang-orang yang "mengambil alih" dan biasanya lebih asertif daripada introvert. Ekstravert lebih impulsif daripada introvert; mereka lebih cenderung absen dari pekerjaan dan terlibat dalam perilaku berisiko seperti seks tanpa kondom, minum, dan tindakan mencari sensasi lainnya. Satu studi juga menemukan orang ekstravert lebih mungkin daripada introvert untuk pergi selama wawancara kerja.

Pencetak skor tinggi untuk keterbukaan terhadap pengalaman lebih kreatif dalam sains dan seni daripada skor rendah. Karena kreativitas penting bagi kepemimpinan, orang yang terbuka cenderung menjadi pemimpin yang efektif—dan lebih nyaman dengan ambiguitas. Mereka mengatasi perubahan organisasi dengan lebih baik dan lebih mudah beradaptasi dalam berbagai konteks. Adapun sisi negatifnya, bukti menunjukkan mereka rentan terhadap kecelakaan kerja.

Anda mungkin berharap orang yang menyenangkan lebih bahagia daripada orang yang tidak menyenangkan. Memang ada, tapi hanya sedikit. Ketika orang memilih pasangan romantis, teman, atau anggota tim organisasi, individu yang menyenangkan biasanya menjadi pilihan pertama. Individu yang menyenangkan lebih disukai daripada orang yang tidak menyenangkan; mereka cenderung lebih baik dalam pekerjaan berorientasi interpersonal seperti layanan pelanggan. Orang yang menyenangkan juga lebih patuh dan patuh aturan, lebih kecil kemungkinannya mengalami kecelakaan, dan lebih puas dalam pekerjaan mereka. Mereka berkontribusi pada kinerja organisasi dengan terlibat dalam perilaku kewarganegaraan” dan cenderung tidak terlibat dalam penyimpangan organisasi. Keramahan, bagaimanapun, dikaitkan dengan tingkat keberhasilan karir yang lebih rendah (terutama pendapatan), mungkin karena orang yang menyenangkan kurang bersedia untuk mempromosikan kepentingan pribadi mereka.

Faktor kepribadian Lima Besar muncul di hampir semua studi lintas budaya, termasuk Cina, Israel, Jerman, Jepang, Spanyol, Nigeria, Norwegia, Pakistan, dan Amerika Serikat. Secara umum, temuan tersebut menguatkan apa yang telah ditemukan dalam penelitian AS: Dari sifat Lima Besar, ketelitian adalah prediktor terbaik kinerja pekerjaan.

### **3.3 KERANGKA KEPRIBADIAN LAINNYA**

Penelitian menunjukkan bahwa Lima Besar sifat memiliki keterkaitan yang paling dapat diverifikasi dengan hasil organisasi yang penting, tetapi bukan satu-satunya sifat yang ditunjukkan seseorang atau satu-satunya yang memiliki implikasi perilaku organisasi. Mari kita bahas beberapa ciri lain, yang dikenal secara kolektif sebagai Tiga Serangkai Kegelapan, dan kerangka pendekatan penghindaran, yang menjelaskan ciri-ciri kepribadian dalam kaitannya dengan motivasi.

#### **Tiga Serangkai Kegelapan**

Dengan pengecualian neurotisme, Lima Besar sifat adalah apa yang kita sebut diinginkan secara sosial, yang berarti kita mungkin senang mendapat skor tinggi pada mereka. Para peneliti telah menemukan bahwa tiga sifat lain yang tidak diinginkan secara sosial, yang kita semua miliki dalam berbagai tingkatan, relevan dengan perilaku organisasi: Machiavellianisme, narsisme, dan psikopati. Karena sifatnya yang negatif, para peneliti menyebut ketiga sifat ini sebagai Tiga Serangkai Kegelapan—walaupun, tentu saja, ketiganya tidak selalu muncul bersamaan.

Hao adalah manajer bank muda di Shanghai. Dia menerima tiga promosi dalam empat tahun terakhir dan tidak meminta maaf atas taktik agresif yang dia gunakan untuk mendorong kariernya ke atas. “Nama saya berarti pintar, dan itulah saya—saya melakukan apa pun yang harus saya lakukan untuk maju,” katanya, Hao akan disebut Machiavellian.

Karakteristik kepribadian Machiavellianisme (sering disingkat Mach) dinamai Niccolo Machiavelli, yang menulis pada abad keenam belas tentang cara mendapatkan dan menggunakan kekuasaan. Seseorang yang tinggi dalam Machiavellianism bersifat pragmatis, menjaga jarak emosional, dan percaya bahwa tujuan dapat membenarkan cara. "Jika berhasil, gunakan" konsisten dengan perspektif Mach tinggi. Sejumlah besar penelitian telah menemukan bahwa orang Mach tinggi memanipulasi lebih banyak, menang lebih banyak, lebih sedikit dibujuk, dan membujuk orang lain lebih banyak daripada orang Mach rendah?

Mereka lebih cenderung bertindak agresif dan terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif lainnya juga. Tinjauan literatur baru-baru ini mengungkapkan bahwa Machiavellianisme tidak secara signifikan memprediksi kinerja pekerjaan secara keseluruhan." Karyawan Mach Tinggi, dengan memanipulasi orang lain untuk keuntungan mereka, mungkin menang dalam jangka pendek, tetapi mereka kehilangan keuntungan itu dalam jangka panjang karena mereka tidak disukai.

Efek Machiavellianisme agak bergantung pada konteks. Alasannya, sebagian, adalah bahwa kepribadian individu memengaruhi situasi yang mereka pilih. Satu studi menunjukkan bahwa pencari kerja Mach tinggi kurang terpengaruh secara positif dengan mengetahui organisasi yang terlibat dalam tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) tingkat tinggi. Studi lain menemukan bahwa perilaku kepemimpinan etis Machs cenderung tidak diterjemahkan ke dalam keterlibatan kerja pengikut karena pengikut "melihat melalui" perilaku ini dan menyadari bahwa ini adalah kasus tindakan permukaan.

**Narsisis.** Sabrina suka jadi pusat perhatian. Dia sering melihat dirinya sendiri di cermin, memiliki mimpi yang luar biasa, dan menganggap dirinya sebagai orang yang memiliki banyak bakat. Sabrina adalah seorang narsisis. Ciri itu dinamai dari mitos Yunani tentang Narcissus, seorang pemuda yang begitu sombong dan sombong sehingga dia jatuh cinta pada citranya sendiri. Dalam psikologi, narsisme menggambarkan seseorang yang memiliki rasa mementingkan diri sendiri yang berlebihan, membutuhkan kekaguman yang berlebihan, memiliki rasa berhak, dan sombong. Bukti menunjukkan narsisis lebih karismatik daripada yang lain. Baik pemimpin maupun manajer cenderung mendapat skor lebih tinggi pada narsisme, menunjukkan bahwa keegoisan tertentu diperlukan untuk berhasil. Beberapa bukti menunjukkan bahwa narsisis lebih mudah beradaptasi dan membuat keputusan bisnis yang lebih baik daripada yang lain ketika keputusannya kompleks. Satu studi tentang karyawan bank Norwegia menemukan bahwa mereka yang mendapat skor tinggi pada narsisme lebih menikmati pekerjaan mereka.

Sementara narsisme tampaknya memiliki sedikit hubungan dengan kinerja pekerjaan secara keseluruhan, itu cukup kuat terkait dengan peningkatan perilaku kerja kontraproduktif dan terkait dengan hasil negatif lainnya. Sebuah studi menemukan bahwa sementara orang narsisis mengira mereka adalah pemimpin yang lebih buruk daripada rekan mereka, supervisor mereka menilai mereka lebih buruk. Dalam konteks yang sangat etis, pemimpin narsistik cenderung dianggap tidak efektif dan tidak etis. Sebuah studi terhadap perwira Angkatan Udara Swiss menemukan bahwa orang narsisis sangat mungkin kesal karena merasa kurang diuntungkan, artinya ketika orang narsisis tidak mendapatkan apa yang mereka inginkan, mereka lebih tertekan oleh hal itu daripada orang lain.

Perhatian penelitian khusus telah diberikan pada narsisme para CEO. Seorang eksekutif menggambarkan CEO Oracle Larry Ellison sebagai berikut: "Perbedaan antara Tuhan dan Larry adalah bahwa Tuhan tidak percaya bahwa dia adalah Larry. Sebuah studi tentang CEO narsistik mengungkapkan bahwa mereka melakukan lebih banyak akuisisi, membayar premi yang lebih tinggi untuk akuisisi tersebut, menanggapi ukuran kinerja yang objektif dengan kurang jelas, dan menanggapi pujian media dengan melakukan lebih banyak akuisisi. Riset yang menggunakan data yang dikumpulkan selama 100 tahun telah menunjukkan bahwa CEO organisasi bisbol yang narsistik menghasilkan tingkat tumor manajer yang lebih tinggi, meskipun anggota organisasi eksternal melihat mereka lebih berpengaruh.

Narsisme dan dampaknya tidak terbatas pada CEO atau selebritas. Seperti efek Machiavellianisme, efek narsisme bervariasi menurut konteksnya, tetapi terwakili di semua bidang kehidupan. Misalnya, narsisis lebih cenderung memposting materi promosi diri di halaman Facebook mereka.

**Psikopati.** Psikopati adalah bagian dari Tiga Serangkai Kegelapan, tetapi dalam perilaku organisasi tidak berkonotasi dengan kegilaan. Dalam konteks perilaku bisnis, psikopati didefinisikan sebagai kurangnya kepedulian terhadap orang lain, dan kurangnya rasa bersalah atau penyesalan ketika tindakan mereka menyebabkan kerugian. Ukuran upaya psikopati untuk menilai motivasi seseorang untuk mematuhi norma-norma sosial; kesediaan untuk menggunakan tipuan untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan dan keefektifan upaya tersebut; impulsif; dan mengabaikan, yaitu, kurangnya perhatian empatik, untuk orang lain.

Literatur tidak konsisten tentang apakah psikopati atau sifat kepribadian menyimpang lainnya penting untuk perilaku kerja. Satu ulasan menemukan sedikit korelasi antara ukuran psikopati dan kinerja pekerjaan atau perilaku kerja yang kontraproduktif.

Sebuah studi baru-baru ini menemukan bahwa kepribadian antisosial, yang terkait erat dengan psikopati, secara positif terkait dengan kemajuan dalam organisasi tetapi tidak terkait dengan aspek kesuksesan dan efektivitas karier lainnya. Penelitian lain menunjukkan bahwa psikopati terkait dengan penggunaan taktik pengaruh keras (ancaman, manipulasi) dan intimidasi perilaku kerja (mengancam fisik atau verbal), tetapi cegah mereka menggunakan kekuatan itu untuk tujuan yang sehat bagi diri mereka sendiri atau organisasi mereka.

Mengingat relatif barunya penelitian tentang Tiga Serangkai Kegelapan, menggunakan skor psikopatologi untuk keputusan pekerjaan dapat membawa lebih banyak risiko untuk saat ini daripada imbalan. Organisasi yang ingin menilai psikopati atau sifat menyimpang lainnya perlu berhati-hati. Undang-undang Penyandang Disabilitas Amerika (ADA) melarang diskriminasi terhadap individu dengan "gangguan fisik atau mental". Ini tidak berarti organisasi harus mempekerjakan setiap orang yang sakit mental yang melamar, atau bahwa mereka tidak dapat mempertimbangkan penyakit mental dalam keputusan perekrutan. Namun, jika mereka melakukannya, ADA memberikan pedoman khusus tentang kapan itu merupakan faktor yang diizinkan, seperti ketika penyakit mencegahnya. atau sangat membatasi kinerja yang efektif, dan ketika hal itu tidak dapat diakomodasi secara wajar

Seperti namanya, Tiga Serangkai Kegelapan mewakili tiga sifat yang dapat menimbulkan kerugian yang signifikan bagi individu dan organisasi. Akan mudah untuk membuat kesimpulan cepat tentang mereka sebagai manajer, tetapi penting untuk menjaga

diskusi tentang kepribadian dalam perspektif. Tingkat setiap sifat—Lima Besar, Tiga Serangkai Kegelapan, dan sifat-sifat lainnya dalam diri seseorang, dan kombinasi dari sifat-sifat tersebut, sangat berarti bagi hasil organisasi. Begitu pula dengan pendekatan orang tersebut motivasi penghindaran, yang akan kita bahas selanjutnya.

### **Pendekatan-Pencegahan**

MBTI, Lima Besar, dan Tiga Serangkai Kegelapan bukanlah satu-satunya kerangka teoretis untuk kepribadian. Baru-baru ini, kerangka pendekatan-penghindaran telah menjadikan ciri-ciri kepribadian sebagai motivasi, motivasi Pendekatan dan penghindaran mewakili sejauh mana kita bereaksi terhadap rangsangan dimana motivasi pendekatan adalah ketertarikan kita pada rangsangan positif, dan motivasi penghindaran adalah keengganan kita terhadap rangsangan negatif.

Kerangka pendekatan-penghindaran mengatur sifat-sifat dan dapat membantu menjelaskan bagaimana mereka memprediksi perilaku kerja, Satu studi menunjukkan, misalnya, bahwa pendekatan dan motivasi penghindaran dapat membantu menjelaskan bagaimana evaluasi inti diri mempengaruhi kepuasan kerja.

Kerangka itu juga membahas berbagai motif kita saat kita bertindak. Misalnya, tekanan persaingan cenderung memunculkan motivasi pendekatan (orang bekerja lebih keras untuk menang) dan motivasi penghindaran (orang terganggu dan kehilangan motivasi karena takut kalah).

Cara seseorang tampil tergantung pada motivasi mana yang mendominasi. Studi lain menemukan bahwa ketika pendatang baru bergabung dengan perusahaan IT di India, mereka menerima dukungan dari penyelia mereka (yang membantu pendatang baru dengan melakukan bantuan khusus), tetapi juga agresi verbal (penyelia mengolok-olok ide baru). Dukungan yang mereka terima memprovokasi perilaku pendekatan (pendatang baru meminta umpan balik dari penyelia tentang kinerja). Agresi memprovokasi perilaku penghindaran (pendatang baru menghindari berbicara dengan penyelia kecuali benar-benar diperlukan). Efek bersih pada kinerja bergantung pada mana yang mendominasi.

Sementara kerangka pendekatan-penghindaran telah memberikan beberapa wawasan penting ke dalam perilaku dalam organisasi, ada beberapa masalah yang belum terselesaikan. Pertama, apakah kerangka itu hanyalah cara mengkategorikan sifat-sifat positif dan negatif, seperti kesadaran dan neurotisme? Kedua, ciri-ciri apa yang cocok dengan kerangka tersebut? Hampir semua sifat yang diulas dalam teks ini—termasuk Lima Besar, Tiga Serangkai Kegelapan, dan lain-lain—namun sifat-sifat ini sangat berbeda. Apakah kita mendapat cukup banyak dari menggabungkan mereka untuk menebus kemungkinan kehilangan wawasan lain tentang perilaku yang unik untuk masing-masing? Diperlukan penelitian dan evaluasi lebih lanjut. Untuk saat ini, akan sangat membantu jika kita mempertimbangkan kecenderungan pendekatan-penghindaran kita sementara kita menjelajahi beberapa sifat kepribadian lain yang relevan di bagian selanjutnya.

### **3.4 CIRI-CIRI KEPERIBADIAN LAIN YANG RELEVAN DENGAN PERILAKU BISNIS**

Seperti yang telah kita diskusikan, studi tentang sifat Lima Besar, Tiga Serangkai Kegelapan, dan kecenderungan menghindari pendekatan memiliki banyak hal untuk

ditawarkan ke bidang perilaku bisnis. Sekarang kita akan melihat atribut lain yang merupakan prediktor kuat perilaku dalam organisasi: evaluasi inti diri, pemantauan diri, dan kepribadian proaktif.

### **Evaluasi Diri Inti**

Orang yang memiliki evaluasi inti diri (CSE) positif menyukai diri mereka sendiri dan melihat diri mereka efektif, mampu, dan mengendalikan lingkungan mereka. Mereka yang memiliki CSE negatif cenderung tidak menyukai diri mereka sendiri, mempertanyakan kemampuan mereka, dan menganggap diri mereka tidak berdaya atas lingkungan mereka." Kami membahas di Bab 3 bahwa evaluasi diri inti berhubungan dengan kepuasan kerja karena orang yang positif pada sifat ini melihat lebih banyak tantangan dalam pekerjaan mereka dan benar-benar mencapai pekerjaan yang lebih kompleks.

Orang dengan CSE positif berkinerja lebih baik daripada yang lain karena mereka menetapkan tujuan yang lebih ambisius, lebih berkomitmen pada tujuan mereka, dan bertahan lebih lama dalam upaya untuk mencapainya. Satu studi tentang agen asuransi jiwa menemukan bahwa evaluasi inti diri merupakan prediktor kinerja yang penting. Nyatanya, penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas wiraniaga yang sukses memang memiliki CSE positif. Sembilan puluh persen telepon penjualan asuransi jiwa berakhir dengan penolakan, jadi seorang agen harus percaya pada dirinya sendiri untuk bertahan. Orang yang memiliki CSE tinggi memberikan layanan pelanggan yang lebih baik, rekan kerja yang lebih populer, dan memiliki karier yang dimulai dengan pijakan yang lebih baik dan naik lebih cepat dari waktu ke waktu. Mereka bekerja dengan sangat baik jika mereka merasa pekerjaan mereka memberikan makna dan bermanfaat bagi orang lain.

Apa yang terjadi ketika seseorang mengira dia mampu tetapi sebenarnya tidak kompeten? Satu studi menemukan bahwa banyak CEO Fortune 500 yang terlalu percaya diri, dan persepsi mereka yang sempurna sering menyebabkan mereka membuat keputusan yang buruk. Para CEO ini mungkin terlalu percaya diri dan memiliki CSE yang tinggi, tetapi orang dengan CSE yang lebih rendah mungkin menjual diri mereka sendiri dengan singkat dan menjadi kurang bahagia dan efektif daripada yang seharusnya karena itu. Jika orang memutuskan mereka tidak dapat melakukan sesuatu, mereka mungkin tidak mencoba, sehingga memperkuat keraguan diri mereka.

### **Pemantauan Diri**

Zoe selalu bermasalah di tempat kerja. Meskipun dia kompeten, pekerja keras, dan produktif, dia dinilai tidak lebih baik dari rata-rata dalam ulasan kinerja, dan dia tampaknya telah membuat karir yang menjengkelkan atasannya. Masalah Zoe adalah dia tidak kompeten secara politik. Dia tidak dapat menyesuaikan perilakunya agar sesuai dengan situasi yang berubah. Saat dia berkata, "Saya jujur pada diri saya sendiri. Saya tidak mengubah diri saya sendiri untuk menyenangkan orang lain." Zoe adalah monitor diri yang rendah.

Pemantauan diri menggambarkan kemampuan individu untuk menyesuaikan perilakunya dengan faktor situasional eksternal. Pemantauan diri yang tinggi menunjukkan kemampuan beradaptasi yang cukup besar dalam menyesuaikan perilaku mereka dengan faktor situasional eksternal. Mereka sangat peka terhadap isyarat eksternal dan dapat berperilaku berbeda dalam berbagai situasi, terkadang menghadirkan kontradiksi yang

mencolok antara persona publik dan diri pribadi mereka. Pemantau diri rendah seperti Zoe tidak bisa menyamar seperti itu. Mereka cenderung menunjukkan watak dan sikap mereka yang sebenarnya dalam setiap situasi; karenanya, ada konsistensi perilaku yang tinggi antara siapa mereka dan apa yang mereka lakukan.

Bukti menunjukkan bahwa pemantau diri yang tinggi lebih memperhatikan perilaku orang lain dan lebih mampu menyesuaikan diri daripada pemantau diri yang rendah. Pemantau diri yang tinggi juga menerima peringkat kinerja yang lebih baik, lebih mungkin muncul sebagai pemimpin, dan menunjukkan komitmen yang lebih rendah terhadap organisasi mereka. Selain itu, manajer dengan pemantauan diri yang tinggi cenderung lebih mobile dalam karir mereka, menerima lebih banyak promosi {baik internal maupun lintas organisasi}, dan lebih cenderung menempati posisi sentral dalam organisasi.

### **Kepribadian Proaktif**

Apakah Anda pernah memperhatikan bahwa beberapa orang secara aktif mengambil inisiatif untuk memperbaiki keadaan mereka saat ini atau membuat yang baru? Ini adalah kepribadian proaktif.' Mereka yang memiliki kepribadian proaktif mengidentifikasi peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan bertahan hingga perubahan yang berarti terjadi, dibandingkan dengan orang lain yang bereaksi pasif terhadap situasi. Individu proaktif memiliki banyak perilaku yang diinginkan yang didambakan oleh organisasi. Mereka juga memiliki tingkat prestasi kerja dan kesuksesan karir yang lebih tinggi.

Kepribadian proaktif mungkin penting untuk tim kerja. Satu studi terhadap 95 tim R&D di 33 perusahaan China mengungkapkan bahwa tim dengan tingkat kepribadian proaktif rata-rata tinggi lebih inovatif." Seperti sifat lainnya, kepribadian proaktif dipengaruhi oleh konteks. Satu studi tentang tim cabang bank di Cina menemukan bahwa jika pemimpin tim tidak proaktif, manfaat potensial dari proaktivitas tim akan terbengkalai atau, lebih buruk lagi, ditekan oleh pemimpin.

Apakah ada kerugian untuk memiliki kepribadian proaktif? Mungkin disana. Sebuah studi baru-baru ini terhadap 231 orang Flemish yang menganggur menemukan bahwa orang yang proaktif lebih cepat meninggalkan pencarian pekerjaan mereka. Mungkin proaktivitas termasuk mengetahui kapan harus mundur dan mempertimbangkan kembali alternatif dalam menghadapi kegagalan.

Singkatnya, sementara kepribadian proaktif mungkin penting untuk kinerja individu dan tim, seperti semua sifat, itu mungkin memiliki kelemahan, dan keefektifannya mungkin tergantung pada konteksnya. Ini membawa kita pada studi tentang konteks dan kepribadian. Apakah menurut Anda kepribadian berubah dalam berbagai situasi? Mari kita jelajahi kemungkinan ini.

## **3.5 KEPRIBADIAN DAN SITUASI**

Sebelumnya kita telah membahas bagaimana penelitian menunjukkan bahwa faktor keturunan lebih penting daripada lingkungan dalam mengembangkan kepribadian kita. Namun, lingkungan tidak relevan, Beberapa ciri kepribadian seperti Lima Besar cenderung efektif di hampir semua lingkungan atau situasi. Sebagai contoh, penelitian menunjukkan bahwa kehati-hatian sangat membantu dalam pelaksanaan sebagian besar pekerjaan, dan

extraversion berhubungan dengan kemunculan sebagai pemimpin dalam sebagian besar situasi.

Semakin lama, kita belajar bahwa efek dari sifat-sifat tertentu pada perilaku organisasi bergantung pada situasi. Dua kerangka teoretis, kekuatan situasi dan aktivasi sifat, membantu menjelaskan cara kerjanya.

### **Teori Kekuatan Situasi**

Bayangkan Anda sedang rapat dengan departemen Anda. Seberapa besar kemungkinan Anda keluar di tengah rapat, meneriaki seseorang, membelakangi kelompok, atau tertidur? Ini mungkin sangat tidak mungkin. Sekarang bayangkan bekerja dari rumah. Anda mungkin bekerja dengan piyama, mendengarkan musik keras, atau tidur sebentar.

Teori kekuatan situasi mengusulkan bahwa cara kepribadian diterjemahkan ke dalam perilaku bergantung pada kekuatan situasi. Dengan kekuatan situasi, yang kami maksud adalah sejauh mana norma, isyarat, atau standar mendikte perilaku yang sesuai. Situasi yang kuat menekan kita untuk menunjukkan perilaku yang benar, dengan jelas menunjukkan kepada kita apa perilaku itu, dan mencegah perilaku yang salah. Sebaliknya, dalam situasi yang lemah, “apa saja boleh”, dan dengan demikian kita lebih bebas mengekspresikan kepribadian kita dalam perilaku kita. Dengan demikian, penelitian menunjukkan bahwa kepribadian (rel lebih baik memprediksi perilaku dalam situasi lemah daripada yang kuat. Para peneliti telah menganalisis kekuatan situasi dalam organisasi dalam empat elemen:

1. *Kejelasan*, atau sejauh mana isyarat tentang tugas dan tanggung jawab pekerjaan tersedia dan jelas. Pekerjaan dengan kejelasan yang tinggi menghasilkan situasi yang kuat karena individu dapat dengan mudah menentukan apa yang harus dilakukan, sehingga meningkatkan kemungkinan setiap orang berperilaku serupa. Misalnya, pekerjaan sebagai petugas kebersihan mungkin memberikan kejelasan yang lebih tinggi tentang apa yang harus dilakukan daripada pekerjaan sebagai pengasuh anak.
2. *Konsistensi*, atau sejauh mana isyarat mengenai tugas dan tanggung jawab pekerjaan cocok satu sama lain. Pekerjaan dengan konsistensi tinggi mewakili situasi yang kuat karena semua petunjuk mengarah pada perilaku yang diinginkan sama. Pekerjaan perawat perawatan akut, misalnya, mungkin memiliki konsistensi yang lebih tinggi daripada pekerjaan manajer.
3. *Kendala*, atau sejauh mana kebebasan individu untuk memutuskan atau bertindak dibatasi oleh kekuatan di luar kendali mereka. Pekerjaan dengan banyak kendala mewakili situasi yang kuat karena seorang individu memiliki keleluasaan yang terbatas. Pemeriksa bank, misalnya, mungkin merupakan pekerjaan dengan kendala yang lebih kuat daripada penjaga hutan.
4. *Konsekuensi*, atau sejauh mana keputusan atau tindakan memiliki implikasi penting bagi organisasi atau anggotanya, klien, persediaan, dan sebagainya. Pekerjaan dengan konsekuensi penting mewakili situasi yang kuat karena lingkungannya mungkin sangat terstruktur untuk menjaga dari kesalahan. Pekerjaan seorang ahli bedah, misalnya, memiliki konsekuensi yang lebih tinggi daripada guru bahasa asing.

Beberapa peneliti telah berspekulasi bahwa organisasi, menurut definisinya, adalah situasi yang kuat karena mereka menetapkan aturan, norma, dan standar yang mengatur perilaku.

Kendala ini biasanya sesuai. Misalnya, kita tidak ingin seorang karyawan merasa bebas untuk terlibat dalam pelecehan seksual, mengikuti prosedur akuntansi yang dipertanyakan, atau masuk kerja hanya ketika sedang mood.

Tapi itu tidak berarti selalu diinginkan bagi organisasi untuk menciptakan situasi yang kuat bagi karyawan mereka. Pertama, pekerjaan dengan segudang aturan dan proses yang dikontrol ketat bisa membosankan atau menurunkan motivasi. Bayangkan bahwa semua pekerjaan dilaksanakan dengan pendekatan jalur perakitan. Sebagian besar dari kita lebih suka memiliki kebebasan untuk memutuskan bagaimana melakukan pekerjaan kita. Kedua, orang memang berbeda, jadi apa yang bekerja dengan baik untuk satu orang mungkin bekerja dengan buruk untuk orang lain. Ketiga, situasi yang kuat mungkin menekan kreativitas, inisiatif, dan kebijaksanaan yang dihargai oleh beberapa budaya. Satu studi baru-baru ini, misalnya, menemukan bahwa dalam situasi organisasi yang lemah, karyawan lebih cenderung berperilaku proaktif sesuai dengan nilai-nilai mereka.

Akhirnya, pekerjaan semakin kompleks dan saling terkait secara global. Membuat aturan yang kuat untuk mengatur sistem yang kompleks, saling terkait, dan beragam budaya mungkin tidak hanya sulit tetapi juga tidak bijaksana. Manajer perlu mengenali peran kekuatan situasi di tempat kerja dan menemukan keseimbangan yang tepat

### **Teori Aktivasi Sifat**

Kerangka teoretis penting lainnya untuk memahami aktivator situasional untuk kepribadian adalah teori aktivasi sifat (TAT). TAT memprediksi bahwa beberapa situasi, peristiwa, atau intervensi “mengaktifkan” suatu sifat lebih dari yang lain. Misalnya, rencana kompensasi berbasis komisi kemungkinan besar akan mengaktifkan perbedaan individu dalam extraversion karena extraversion lebih peka terhadap penghargaan, daripada, katakanlah, keterbukaan. Sebaliknya, dalam pekerjaan yang memungkinkan ekspresi kreativitas individu, perbedaan individu dalam keterbukaan lebih baik memprediksi perilaku kreatif daripada perbedaan individu dalam keterbukaan. Lihat Gambar 3.2 untuk contoh spesifik.

Sebuah studi baru-baru ini menemukan bahwa orang yang belajar online merespons secara berbeda ketika perilaku mereka dipantau secara elektronik. Mereka yang memiliki ketakutan tinggi akan kegagalan memiliki ketakutan evaluasi yang lebih tinggi daripada yang lain dan belajar secara signifikan lebih sedikit. Dalam hal ini, fitur lingkungan (pemantauan elektronik) mengaktifkan suatu sifat (takut gagal), dan kombinasi keduanya berarti menurunkan kinerja pekerjaan. TAT juga dapat bekerja dengan cara yang positif. Studi baru-baru ini yang menerapkan TAT menemukan bahwa perbedaan individu dalam kecenderungan berperilaku prososial lebih penting ketika rekan kerja tidak mendukung. Dengan kata lain, dalam lingkungan yang mendukung, setiap orang berperilaku prososial, tetapi dalam lingkungan yang tidak begitu baik, apakah individu memiliki kepribadian untuk berperilaku prososial membuat perbedaan besar.

Detail Orientation Required	Social Skills Required	Competitive Work	Innovation Required	Dealing with Angry People	Time Pressure (Deadlines)
Jobs scoring high (the traits listed here should predict behavior in these jobs)					
Air traffic controller	Clergy	Coach/scout	Actor	Correctional officer	Broadcast news analyst
Accountant	Therapist	Financial manager	Systems analyst	Telemarketer	Editor
Legal secretary	Concierge	Sales representative	Advertising writer	Flight attendant	Airline pilot
Jobs scoring low (the traits listed here should not predict behavior in these jobs)					
Forester	Software engineer	Postal clerk	Court reporter	Composer	Skincare specialist
Masseuse	Pump operator	Historian	Archivist	Biologist	Mathematician
Model	Broadcast technician	Nuclear reactor operator	Medical technician	Statistician	Fitness trainer
Jobs that score high activate these traits (make them more relevant to predicting behavior)					
Conscientiousness (+)	Extraversion (+)	Extraversion (+)	Openness (+)	Extraversion (+)	Conscientiousness (+)
	Agreeableness (+)	Agreeableness (-)		Agreeableness (+)	Neuroticism (-)
				Neuroticism (-)	

**Gambar 3.2** Teori Aktivasi Sifat: Pekerjaan di mana Lima Sifat Besar Tertentu Lebih Relevan

Bersama-sama, teori kekuatan situasi dan aktivasi sifat menunjukkan bahwa perdebatan tentang alam versus pengasuhan mungkin paling baik dibingkai sebagai sifat dan pengasuhan. Tidak hanya masing-masing mempengaruhi perilaku, tetapi mereka berinteraksi satu sama lain. Dengan kata lain, kepribadian memengaruhi perilaku kerja dan situasi memengaruhi perilaku kerja, tetapi ketika situasinya tepat, kekuatan kepribadian untuk memprediksi perilaku bahkan lebih tinggi.

Setelah membahas ciri-ciri kepribadian—karakteristik abadi yang menggambarkan perilaku seseorang—sekarang kita beralih ke nilai. Nilai seringkali sangat spesifik dan menggambarkan sistem kepercayaan daripada kecenderungan perilaku. Beberapa kepercayaan atau nilai tidak menjelaskan banyak hal tentang kepribadian seseorang, dan kita tidak selalu konsisten dengan nilai-nilai kita.

### NILAI

Nilai mewakili keyakinan dasar bahwa “cara perilaku atau keadaan akhir tertentu lebih disukai secara pribadi atau sosial daripada cara perilaku atau keadaan akhir yang berlawanan atau kebalikannya.” Nilai mengandung unsur penilaian karena membawa gagasan individu tentang apa yang benar, baik, atau diinginkan. Mereka memiliki atribut konten dan intensitas. Atribut konten mengatakan bahwa cara melakukan atau keadaan akhir dari keberadaan adalah penting. Atribut intensitas menentukan seberapa penting itu. Ketika kita mengurutkan nilai dalam hal intensitas, kita memperoleh sistem nilai orang tersebut. Kita semua memiliki hierarki sesuai dengan kepentingan relatif yang kita tetapkan pada nilai-nilai seperti kebebasan, kesenangan, harga diri, kejujuran, kepatuhan, dan kesetaraan.

Nilai cenderung relatif stabil dan bertahan lama. Banyak dari nilai-nilai yang kita anut ditetapkan di tahun-tahun awal kita—oleh orang tua, guru, teman, dan lainnya. Sebagai anak-anak, kita diberi tahu bahwa perilaku atau perilaku tertentu selalu diinginkan atau sangat tidak diinginkan, dengan sedikit area abu-abu. Anda tidak pernah diajari untuk sedikit jujur atau

sedikit bertanggung jawab, misalnya. Karakteristik nilai hitam-putih yang absolut inilah yang memastikan stabilitas dan daya tahannya. Jika kita mempertanyakan nilai-nilai kita, nilai-nilai itu mungkin berubah, tetapi lebih sering nilai-nilai itu diperkuat. Ada juga bukti yang menghubungkan kepribadian dengan nilai-nilai, yang menyiratkan bahwa nilai-nilai kita mungkin sebagian ditentukan oleh sifat-sifat yang diwariskan secara genetis. Orang-orang yang terbuka, misalnya, mungkin lebih liberal secara politik, sedangkan orang-orang yang berhati nurani mungkin menempatkan nilai yang lebih besar pada peraturan yang memastikan perilaku yang aman atau etis. Untuk mendalami topik ini lebih lanjut, kita akan membahas pentingnya dan pengorganisasian nilai selanjutnya.

### **Pentingnya dan Organisasi Nilai**

Nilai meletakkan dasar untuk pemahaman kita tentang sikap dan motivasi orang, dan mereka memengaruhi persepsi kita. Kami memasuki sebuah organisasi dengan praduga tentang apa yang "seharusnya" dan "tidak seharusnya". Gagasan ini tidak bebas nilai; sebaliknya, mereka mengandung interpretasi kita tentang benar dan salah dan preferensi kita untuk perilaku atau hasil tertentu atas yang lain. Sementara nilai kadang-kadang dapat membantu pengambilan keputusan, kadang-kadang juga dapat mengaburkan objektivitas dan rasionalitas. Terlepas dari apakah itu mengklarifikasi atau membiaskan penilaian kita, nilai-nilai kita memengaruhi sikap dan perilaku kita di tempat kerja.

Misalkan Anda memasuki sebuah organisasi dengan pandangan bahwa mengalokasikan gaji berdasarkan kinerja adalah benar, sedangkan mengalokasikan gaji berdasarkan senioritas adalah salah. Bagaimana Anda akan bereaksi jika Anda menemukan organisasi yang baru saja Anda ikuti memberikan penghargaan senioritas dan bukan kinerja? Anda mungkin akan kecewa—hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan keputusan untuk tidak mengerahkan upaya tingkat tinggi karena "Lagipula mungkin tidak akan menghasilkan lebih banyak uang." Apakah sikap dan perilaku Anda akan berbeda jika nilai-nilai Anda selaras dengan kebijakan gaji organisasi? Yang paling disukai.

Jika profesor Anda menugaskan ini, masuk ke [mymanagementlab.com](http://mymanagementlab.com) untuk menonton video berjudul Teh Jujur: Etika — Misi dan Nilai Perusahaan untuk mempelajari lebih lanjut tentang topik ini dan menjawab pertanyaan.

### **Terminal versus Nilai Instrumental**

Bagaimana kita bisa mengatur nilai-nilai? Seorang peneliti—Milton Rokeach—berpendapat bahwa kita dapat memisahkan nilai menjadi dua kategori. Satu set, disebut nilai terminal, mengacu pada kondisi akhir yang diinginkan. Ini adalah tujuan yang ingin dicapai seseorang selama hidupnya. Himpunan lainnya, disebut nilai-nilai instrumental, mengacu pada mode perilaku yang lebih disukai, atau sarana untuk mencapai nilai-nilai terminal. Beberapa contoh nilai terminal adalah kemakmuran dan kesuksesan ekonomi, kebebasan, kesehatan dan kesejahteraan, perdamaian dunia, dan makna hidup. Contoh nilai instrumental adalah otonomi dan kemandirian, disiplin pribadi, kebaikan, dan orientasi tujuan.

Masing-masing dari kita menempatkan nilai pada kedua ujungnya (nilai terminal) dan sarana (nilai instrumental). Keseimbangan antara keduanya penting, serta pemahaman tentang bagaimana mencapai keseimbangan ini. Nilai-nilai terminal dan instrumental mana yang sangat penting berbeda-beda menurut orangnya.

Sejauh ini, kita telah membahas kepribadian dan nilai secara terpisah, termasuk beberapa implikasi organisasi untuk masing-masingnya. Seperti yang Anda lihat, menemukan kecocokan antara individu dan situasi kerja yang optimal itu rumit. Beberapa teori yang kita diskusikan di bagian selanjutnya membantu menghubungkan kepribadian dan nilai individu dengan pekerjaan dan organisasi.

### ***Menghubungkan Kepribadian Dan Nilai-Nilai Individu Dengan Tempat Kerja***

Tiga puluh tahun yang lalu, organisasi hanya mementingkan kepribadian karena fokus utama mereka adalah mencocokkan individu dengan pekerjaan tertentu. Kekhawatiran itu telah diperluas untuk mencakup seberapa cocok kepribadian dan nilai individu dengan organisasi. Mengapa? Karena manajer saat ini kurang tertarik pada kemampuan pelamar untuk melakukan pekerjaan tertentu dibandingkan dengan fleksibilitas pelamar untuk menghadapi perubahan situasi dan komitmen terhadap organisasi. Sekarang kita akan membahas person—job fit dan person—organization fit secara lebih rinci.

### **Kecocokan Orang-Pekerjaan**

Upaya untuk mencocokkan persyaratan pekerjaan dengan karakteristik kepribadian paling baik diartikulasikan dalam kepribadian John Holland — teori kecocokan pekerjaan. Holland menyajikan enam tipe kepribadian dan mengusulkan bahwa kepuasan dan kecenderungan untuk meninggalkan suatu posisi bergantung pada seberapa baik individu mencocokkan kepribadian mereka dengan pekerjaan. Gambar 3.3 menggambarkan enam tipe, karakteristik kepribadian mereka, dan contoh pekerjaan yang kongruen untuk masing-masing tipe.

<b>Type</b>	<b>Personality Characteristics</b>	<b>Congruent Occupations</b>
<i>Realistic</i> : Prefers physical activities that require skill, strength, and coordination	Shy, genuine, persistent, stable, conforming, practical	Mechanic, drill press operator, assemblyline worker, farmer
<i>Investigative</i> : Prefers activities that involve thinking, organizing, and understanding	Analytical, original, curious, independent	Biologist, economist, mathematician, news reporter
<i>Social</i> : Prefers activities that involve helping and developing others	Sociable, friendly, cooperative, understanding	Social worker, teacher, counselor, clinical psychologist
<i>Conventional</i> : Prefers rule-regulated, orderly, and unambiguous activities	Conforming, efficient, practical, unimaginative, inflexible	Accountant, corporate manager, bank teller, file clerk
<i>Enterprising</i> : Prefers verbal activities in which there are opportunities to influence others and attain power	Self-confident, ambitious, energetic, domineering	Lawyer, real estate agent, public relations specialist, small business manager
<i>Artistic</i> : Prefers ambiguous and unsystematic activities that allow creative expression	Imaginative, disorderly, idealistic, emotional, impractical	Painter, musician, writer, interior decorator

**Gambar 3.3** Tipologi Kepribadian dan Pekerjaan Kongruen Belanda

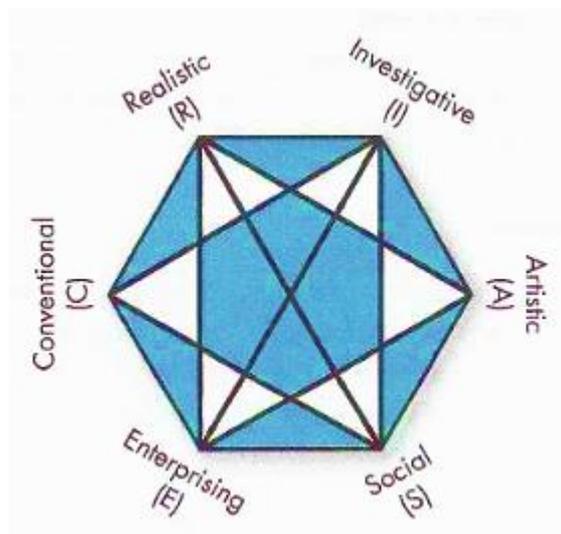
Holland mengembangkan kuesioner Inventarisasi Preferensi Kejuruan, yang berisi 160 judul pekerjaan. Responden menunjukkan mana yang mereka suka atau tidak suka, dan jawaban mereka membentuk profil kepribadian. Riset mendukung hasil diagram heksagonal

yang ditunjukkan pada Gambar 3.3 Semakin dekat dua bidang atau orientasi dalam heksagon, semakin cocok keduanya. Kategori yang berdekatan sangat mirip, sedangkan kategori yang berlawanan secara diagonal sangat berbeda.

Apa artinya semua ini? Teori kecocokan kepribadian-pekerjaan berpendapat bahwa kepuasan tertinggi dan perputaran terendah ketika kepribadian dan pekerjaan sesuai. Orang yang realistis dalam pekerjaan yang realistis berada dalam situasi yang lebih kongruen daripada orang yang realistis dalam pekerjaan investigasi. Orang yang realistis dalam pekerjaan sosial berada dalam situasi yang paling tidak sesuai. Poin kunci dari model ini adalah bahwa orang-orang dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian mereka harus lebih puas dan lebih kecil kemungkinannya untuk mengundurkan diri secara sukarela daripada orang-orang dalam pekerjaan yang tidak sesuai.

### Kecocokan Orang-Organisasi

Kami mencatat bahwa para peneliti telah melihat orang yang cocok dengan organisasi dan pekerjaan. Jika sebuah organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah serta membutuhkan karyawan yang dapat dengan mudah mengubah tugas dan bergerak dengan mudah antar tim, lebih penting bahwa kepribadian karyawan sesuai dengan budaya organisasi secara keseluruhan daripada dengan karakteristik pekerjaan tertentu.



**Gambar 3.4** Hubungan Antara Tipe Kepribadian Pekerjaan

Teori kecocokan orang-organisasi pada dasarnya berpendapat bahwa orang tertarik dan dipilih oleh organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai mereka, dan mereka meninggalkan organisasi yang tidak sesuai dengan kepribadian mereka. Dengan menggunakan terminologi Lima Besar, misalnya, kita dapat berharap bahwa orang-orang yang memiliki ekstraversi tinggi cocok dengan budaya yang agresif dan berorientasi pada tim, orang-orang yang tinggi dalam keramahan lebih cocok dengan iklim organisasi yang mendukung daripada orang yang berfokus pada agresivitas, dan orang-orang yang tinggi dalam keterbukaan. untuk merasa lebih cocok dalam organisasi yang menekankan inovasi daripada standardisasi. Mengikuti pedoman ini pada saat perekrutan harus mengidentifikasi karyawan baru yang lebih cocok dengan budaya organisasi, yang pada gilirannya akan menghasilkan kepuasan karyawan yang

lebih tinggi dan mengurangi perputaran. Penelitian tentang kecocokan orang-organisasi juga melihat apakah nilai-nilai orang cocok dengan budaya organisasi. Kecocokan ini memprediksi kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan pergantian yang rendah.

Apakah kecocokan orang-pekerjaan dan kecocokan orang-organisasi lebih dapat diterapkan di beberapa negara daripada negara lain? Rupanya ya. Penelitian menunjukkan bahwa kecocokan orang-pekerjaan adalah prediktor yang kuat untuk pergantian yang lebih rendah di Amerika Serikat, tetapi kombinasi dari kecocokan orang-organisasi dan faktor-faktor lain sangat memprediksi pergantian yang lebih rendah di India. Temuan ini mungkin dapat digeneralisasikan untuk negara-negara individualistis seperti Amerika Serikat, dan negara-negara kolektivistik seperti India, tetapi diperlukan lebih banyak penelitian untuk memahami hubungan yang tepat.

### 3.6 NILAI INTERNASIONAL

Tidak seperti kepribadian, yang seperti telah kita lihat sebagian besar ditentukan secara genetis, nilai dipelajari dari lingkungan kita. Nilai juga dibagi antara orang-orang dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Karena alasan ini, sistem nilai yang berbeda telah berkembang dari waktu ke waktu di setiap budaya nasional. Ketika para peneliti berusaha memahami perbedaan sistem nilai nasional, dua kerangka kerja penting yang muncul adalah dari studi Geert Hofstede dan GLOBE.

Nilai tampaknya bervariasi antar budaya, yang berarti bahwa, rata-rata, nilai-nilai orang di satu negara cenderung berbeda dari yang lain; Namun, ada variabilitas substansial dalam nilai-nilai dalam suatu budaya.

#### **Kerangka Kerja Hofstede**

Salah satu pendekatan yang paling banyak dirujuk untuk menganalisis variasi antar budaya dilakukan pada akhir 1970-an oleh Geert Hofstede. Hofstede mensurvei lebih dari 116.000 karyawan IBM di 40 negara tentang nilai-nilai terkait pekerjaan mereka dan menemukan bahwa manajer dan karyawan berbeda dalam lima dimensi nilai budaya nasional:

- Jarak kekuasaan. Jarak kekuasaan menggambarkan sejauh mana orang di suatu negara menerima bahwa kekuasaan dalam institusi dan organisasi didistribusikan secara tidak merata. Peringkat tinggi pada jarak kekuasaan berarti ketidaksetaraan besar kekuasaan dan kekayaan ada dan ditoleransi dalam budaya, seperti dalam kelas atau sistem kasta yang menghambat mobilitas ke atas. Peringkat jarak kekuasaan yang rendah mencirikan masyarakat yang menekankan kesetaraan dan peluang.
- Individualisme versus kolektivisme. Individualisme adalah sejauh mana orang lebih suka bertindak sebagai individu daripada sebagai anggota kelompok dan percaya pada hak-hak individu di atas segalanya. Kolektivisme menekankan kerangka sosial yang ketat di mana orang mengharapkan orang lain dalam kelompok di mana mereka menjadi bagian untuk menjaga dan melindungi mereka.
- Maskulinitas versus feminitas. Konstruk maskulinitas Hofstede adalah sejauh mana budaya menyukai peran maskulin tradisional seperti pencapaian, kekuasaan, dan kontrol, sebagai lawan dari memandang pria dan wanita sebagai setara. Peringkat maskulinitas yang tinggi menunjukkan bahwa budaya memiliki peran terpisah antara laki-laki dan

perempuan, dengan laki-laki mendominasi masyarakat. Peringkat feminitas yang tinggi berarti budaya melihat sedikit perbedaan antara peran laki-laki dan perempuan dan memperlakukan perempuan setara dengan laki-laki dalam segala hal.

- Penghindaran ketidakpastian. Sejauh mana orang-orang di suatu negara lebih menyukai situasi yang terstruktur daripada situasi yang tidak terstruktur menentukan penghindaran ketidakpastian mereka. Dalam budaya yang skor tinggi pada penghindaran ketidakpastian, orang memiliki tingkat kecemasan yang meningkat tentang ketidakpastian dan ambiguitas dan menggunakan hukum dan kontrol untuk mengurangi ketidakpastian. Orang-orang dalam budaya rendah penghindaran ketidakpastian lebih menerima ambiguitas, kurang berorientasi aturan, mengambil lebih banyak risiko, dan lebih mudah menerima perubahan.
- Orientasi jangka panjang versus jangka pendek. Penambahan tipologi Hofstede yang lebih baru ini mengukur pengabdian masyarakat terhadap nilai-nilai tradisional. Orang-orang dalam budaya dengan orientasi jangka panjang melihat ke masa depan dan menghargai penghematan, ketekunan, dan tradisi. Dalam orientasi jangka pendek, orang menghargai saat ini dan di sini; mereka menerima perubahan dengan lebih mudah dan tidak melihat komitmen sebagai hambatan untuk berubah.

Country	Power Distance		Individualism versus Collectivism		Masculinity versus Femininity		Uncertainty Avoidance		Long- versus Short-Term Orientation	
	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank
Argentina	49	35-36	46	22-23	56	20-21	86	10-15		
Australia	36	41	90	2	61	16	51	37	31	22-24
Austria	11	53	55	18	79	2	70	24-25	31	22-24
Belgium	65	20	75	8	54	22	94	5-6	38	18
Brazil	69	14	38	26-27	49	27	76	21-22	65	6
Canada	39	39	80	4-5	52	24	48	41-42	23	30
Chile	63	24-25	23	38	28	46	86	10-15		
Colombia	67	17	13	49	64	11-12	80	20		
Costa Rica	35	42-44	15	46	21	48-49	86	10-15		
Denmark	18	51	74	9	16	50	23	51	46	10
Ecuador	78	8-9	8	52	63	13-14	67	28		
El Salvador	66	18-19	19	42	40	40	94	5-6		
Finland	33	46	63	17	26	47	59	31-32	41	14
France	68	15-16	71	10-11	43	35-36	86	10-15	39	17
Germany	35	42-44	67	15	66	9-10	65	29	31	22-24
Great Britain	35	42-44	89	3	66	9-10	35	47-48	25	28-29
Greece	60	27-28	35	30	57	18-19	112	1		
Guatemala	95	2-3	6	53	37	43	101	3		
Hong Kong	68	15-16	25	37	57	18-19	29	49-50	96	2
India	77	10-11	48	21	56	20-21	40	45	61	7
Indonesia	78	8-9	14	47-48	46	30-31	48	41-42		
Iran	58	29-30	41	24	43	35-36	59	31-32		
Ireland	28	49	70	12	68	7-8	35	47-48	43	13
Israel	13	52	54	19	47	29	81	19		
Italy	50	34	76	7	70	4-5	75	23	34	19
Jamaica	45	37	39	25	68	7-8	13	52		
Japan	54	33	46	22-23	95	1	92	7	80	4
Korea (South)	60	27-28	18	43	39	41	85	16-17	75	5
Malaysia	104	1	26	36	50	25-26	36	46		
Mexico	81	5-6	30	32	69	6	82	18		
The Netherlands	38	40	80	4-5	14	51	53	35	44	11-12
New Zealand	22	50	79	6	58	17	49	39-40	30	25-26
Norway	31	47-48	69	13	8	52	50	38	44	11-12
Pakistan	55	32	14	47-48	50	25-26	70	24-25	0	34
Panama	95	2-3	11	51	44	34	86	10-15		

**Gambar 3.5** Nilai Budaya Hofstede menurut Bangsa

Country	Power Distance		Individualism versus Collectivism		Masculinity versus Femininity		Uncertainty Avoidance		Long- versus Short-Term Orientation	
	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank	Index	Rank
Peru	64	21-23	16	45	42	37-38	87	9		
Philippines	94	4	32	31	64	11-12	44	44	19	31-32
Portugal	63	24-25	27	33-35	31	45	104	2	30	25-26
Singapore	74	13	20	39-41	48	28	8	53	48	9
South Africa	49	35-36	65	16	63	13-14	49	39-40		
Spain	57	31	51	20	42	37-38	86	10-15	19	31-32
Sweden	31	47-48	71	10-11	5	53	29	49-50	33	20
Switzerland	34	45	68	14	70	4-5	58	33	40	15-16
Taiwan	58	29-30	17	44	45	32-33	69	26	87	3
Thailand	64	21-23	20	39-41	34	44	64	30	56	8
Turkey	66	18-19	37	28	45	32-33	85	16-17		
United States	40	38	91	1	62	15	46	43	29	27
Uruguay	61	26	36	29	38	42	100	4		
Venezuela	81	5-6	12	50	73	3	76	21-22		
Yugoslavia	76	12	27	33-35	21	48-49	88	8		
Regions:										
Arab countries	80	7	38	26-27	53	23	68	27		
East Africa	64	21-23	27	33-35	41	39	52	36	25	28-29
West Africa	77	10-11	20	39-41	46	30-31	54	34	16	33

**Gambar 3.6** Catatan: Skor berkisar dari 0 = sangat rendah pada dimensi hingga 100 = sangat tinggi 1 = peringkat tertinggi. Peringkat KPP: 1 = Cina; 15-16 = Bangladesh; 21 = Polandia; 34 = terendah.

Bagaimana skor negara yang berbeda pada dimensi Hofstede? Gambar 3.6 menunjukkan peringkat untuk negara-negara yang datanya tersedia. Misalnya, jarak kekuasaan lebih tinggi di Malaysia daripada di negara lain mana pun, dan terendah di Austria. Amerika Serikat sangat individualistis; faktanya, ini adalah negara yang paling individualistis (diikuti oleh Australia dan Inggris Raya). Guatemala adalah negara yang paling kolektivistik. Negara dengan peringkat maskulinitas tertinggi sejauh ini adalah Jepang, dan negara dengan peringkat feminitas tertinggi adalah Swedia. Yunani mendapat skor tertinggi dalam penghindaran ketidakpastian, sedangkan skor Singapura terendah. Hong Kong memiliki salah satu orientasi jangka panjang; Pakistan memiliki orientasi jangka pendek.

Dimensi budaya Hofstede sangat berpengaruh pada peneliti dan manajer perilaku bisnis, dan dia telah menjadi salah satu ilmuwan sosial yang paling banyak dikutip. Namun demikian, penelitian Hofstede telah dikritik. Pertama, meskipun data telah diperbarui, karya aslinya berusia lebih dari empat puluh tahun dan didasarkan pada satu perusahaan (IBM). Banyak yang telah terjadi di kancah dunia sejak saat itu. Beberapa perubahan yang paling jelas termasuk jatuhnya Uni Soviet, transformasi Eropa tengah dan timur, berakhirnya apartheid di Afrika Selatan, kebangkitan China sebagai kekuatan global, dan munculnya resesi di seluruh dunia. Perubahan ini kemungkinan besar akan menggeser beberapa nilai budaya yang dinilai oleh kerangka kerja Hofstede. Kedua, hanya sedikit peneliti yang telah membaca detail metodologi Hofstede dengan cermat dan oleh karena itu tidak mengetahui banyak keputusan

dan panggilan penilaian yang harus dia buat {misalnya, mengurangi jumlah nilai budaya menjadi hanya lima}.

Penelitian di 598 studi dengan lebih dari 200.000 responden menyelidiki hubungan antara nilai-nilai budaya Hofstede dan berbagai kriteria organisasi pada analisis tingkat individu dan nasional. Secara keseluruhan, lima dimensi budaya asli ditemukan sebagai prediktor kuat yang sama untuk hasil yang relevan. Para peneliti juga menemukan bahwa mengukur skor individu menghasilkan prediksi yang jauh lebih baik dari sebagian besar hasil daripada menetapkan nilai budaya yang sama kepada semua orang di suatu negara. Singkatnya, penelitian ini menunjukkan bahwa kerangka kerja Hofstede mungkin merupakan cara berpikir yang berharga tentang perbedaan di antara orang-orang, tetapi kita harus berhati-hati dengan asumsi bahwa semua orang dari suatu negara memiliki nilai yang sama.

### **Kerangka GLOBE**

Dimulai pada tahun 1993, program penelitian Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness {GLOBE} adalah penyelidikan lintas budaya yang berkelanjutan tentang kepemimpinan dan budaya nasional. Menggunakan data dari 825 organisasi di 62 negara, tim GLOBE telah mengidentifikasi sembilan dimensi di mana budaya nasional berbeda. Beberapa dimensi—seperti jarak kekuasaan, individualisme kolektivisme, penghindaran ketidakpastian, diferensiasi gender (mirip dengan maskulinitas versus feminitas), dan orientasi masa depan (mirip dengan orientasi jangka panjang versus jangka pendek)—menyerupai dimensi Hofstede. Perbedaan utama adalah bahwa kerangka GLOBE menambahkan dimensi, seperti orientasi manusiawi (sejauh mana masyarakat menghargai individu karena altruistik, murah hati, dan baik kepada orang lain) dan orientasi kinerja (sejauh mana masyarakat mendorong dan menghargai anggota kelompok). untuk peningkatan kinerja dan keunggulan).

### **Perbandingan Kerangka Hofstede dan Kerangka GLOBE**

Framework mana yang lebih baik, Hofstede's atau GLOBE? Itu sulit dikatakan, dan masing-masing memiliki pendukungnya. Kami lebih menekankan dimensi Hofstede di sini karena mereka telah teruji oleh waktu dan studi GLOBE mengonfirmasinya. Misalnya, tinjauan literatur komunitas organisasi menemukan bahwa dimensi individualisme kolektivisme Hofstede dan GLOBE beroperasi dengan cara yang sama. Secara khusus, kedua kerangka menunjukkan bahwa komitmen organisasi (dibahas sebelumnya) cenderung lebih rendah di negara-negara individualistis. Kedua kerangka tersebut memiliki banyak kesamaan, dan masing-masing memiliki sesuatu yang unik untuk ditawarkan.

Merasakan seperti yang kita lakukan, dan manajer yang cerdas dapat menggunakan pemahaman tersebut dengan berhati-hati untuk menempatkan karyawan dalam situasi yang paling sesuai dengan kepribadian mereka.

Mengapa penting untuk mengetahui nilai-nilai individu? Nilai seringkali mendasari dan menjelaskan sikap, perilaku, dan persepsi. Nilai cenderung bervariasi secara internasional sepanjang dimensi yang dapat memprediksi hasil organisasi; namun, seorang individu mungkin memegang atau tidak memegang nilai-nilai yang konsisten dengan nilai-nilai budaya

## BAGIAN 3

### MEMBUAT DAN MELAKSANAKAN KEPUTUSAN

#### BAB 4

#### PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN INDIVIDU

Setiap diskusi tentang pengambilan keputusan individu harus mempertimbangkan peran bagaimana kita memandang orang dan situasi. Dalam bab ini, kita akan membahas berbagai faktor dalam proses pengambilan keputusan individu—faktor seperti persepsi dan bias yang membentuk cara kita membuat keputusan, dan faktor seperti etika dan kreativitas yang harus kita pertimbangkan untuk membuat keputusan terbaik.

Orang memiliki bias yang melekat dalam cara mereka melihat orang lain (persepsi) dan cara mereka membuat keputusan (pengambilan keputusan). Kita dapat lebih memahami orang dengan memahami bias ini.

#### 4.1 APA ITU PERSEPSI?

Persepsi adalah suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan-kesan indrawi untuk memberi makna pada lingkungannya. Namun, apa yang kita rasakan bisa sangat berbeda dari realitas objektif. Misalnya, semua karyawan di sebuah perusahaan mungkin memandangnya sebagai tempat yang bagus untuk bekerja—kondisi kerja yang menyenangkan, penugasan pekerjaan yang menarik, gaji yang bagus, tunjangan yang luar biasa, pengertian dan manajemen yang bertanggung jawab—tetapi, seperti yang kita ketahui, ini sangat tidak biasa untuk menemukan kesepakatan tersebut.

Hanya karena perilaku orang didasarkan pada persepsi mereka tentang apa itu realitas, bukan pada realitas itu sendiri. Seperti yang pasti Anda temukan dalam pengalaman Anda sendiri, apa yang kita rasakan bisa sangat berbeda dari realitas objektif. Dunia seperti yang dirasakan adalah dunia yang penting secara perilaku. Untuk memahami apa yang kita miliki bersama dalam interpretasi kita tentang realitas, kita perlu mulai dengan faktor-faktor yang memengaruhi persepsi kita.

**Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi.** Sejumlah faktor membentuk dan terkadang mendistorsi persepsi. Faktor-faktor ini dapat berada di dalam persepsi; di objek, atau target, yang dirasakan; atau dalam situasi di mana persepsi dibuat.

Saat Anda melihat target, interpretasi Anda terhadap apa yang Anda lihat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi Anda—sikap, kepribadian, motif, minat, pengalaman masa lalu, dan ekspektasi. Misalnya, jika Anda berharap petugas polisi berwibawa, Anda mungkin menganggap mereka seperti itu, terlepas dari sifat mereka yang sebenarnya.

Karakteristik target juga mempengaruhi apa yang kita persepsikan. Orang yang keras lebih mungkin diperhatikan daripada orang yang pendiam. Jadi, tog, adalah individu yang sangat menarik atau tidak menarik. Karena kita tidak melihat target secara terpisah, hubungan target dengan latar belakangnya memengaruhi persepsi, seperti halnya kecenderungan kita untuk mengelompokkan hal-hal yang dekat dan serupa. Kita sering menganggap wanita, pria,

kulit putih, Afrika-Amerika, Asia, atau anggota kelompok lain mana pun yang memiliki karakteristik yang dapat dibedakan dengan jelas dengan cara lain yang tidak terkait juga.

Konteks juga penting. Waktu di mana kita melihat suatu objek atau peristiwa dapat memengaruhi perhatian kita, seperti lokasi, cahaya, panas, atau faktor situasional. Misalnya, di sebuah klub pada Sabtu malam Anda mungkin tidak melihat seseorang "berpakaian". Namun orang yang sama yang sangat berpakaian untuk kelas manajemen Senin pagi Anda pasti akan menarik perhatian Anda. Baik penginderaan maupun target tidak berubah antara Sabtu malam dan Senin pagi, tetapi situasinya berbeda.

### ***Membuat Penilaian Tentang Orang Lain.***

Kita beralih ke penerapan konsep persepsi yang paling relevan dengan perilaku bisnis persepsi orang, atau persepsi yang dibentuk orang tentang satu sama lain. Kita mulai dengan diskusi tentang teori atribusi, sebuah konstruksi yang membantu menjelaskan bagaimana kita membentuk persepsi tentang orang lain.

**Teori atribusi.** Benda mati seperti meja, mesin, dan bangunan tunduk pada hukum alam, tetapi tidak memiliki kepercayaan, motif, atau niat. Orang-orang melakukannya. Saat kami mengamati orang, kami berusaha menjelaskan perilaku mereka. Persepsi dan penilaian kita atas tindakan seseorang dipengaruhi oleh asumsi yang kita buat tentang keadaan pikiran orang tersebut.

Teori atribusi mencoba menjelaskan cara kita menilai orang secara berbeda, bergantung pada makna yang kita kaitkan dengan suatu perilaku." Ini menunjukkan bahwa ketika kita mengamati perilaku individu, kita berusaha untuk menentukan apakah itu disebabkan secara internal atau eksternal. Penentuan itu sangat bergantung pada tiga faktor: (1) perbedaan, (2) konsensus, dan (3) konsistensi. Mari kita perjelas perbedaan antara penyebab internal dan eksternal, dan kemudian kita akan membahas faktor-faktor penentunya.

Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang menurut pengamat berada di bawah kendali pribadi individu lain. Perilaku yang disebabkan secara eksternal adalah apa yang kita bayangkan situasi memaksa individu untuk melakukannya. Misalnya, jika salah satu karyawan Anda terlambat bekerja, Anda mungkin mengaitkannya dengan pesta semalaman dan kemudian tidur berlebihan. Ini adalah atribusi internal. Tetapi jika Anda mengaitkan keterlambatannya dengan kecelakaan mobil yang membuat macet, Anda membuat atribusi eksternal.

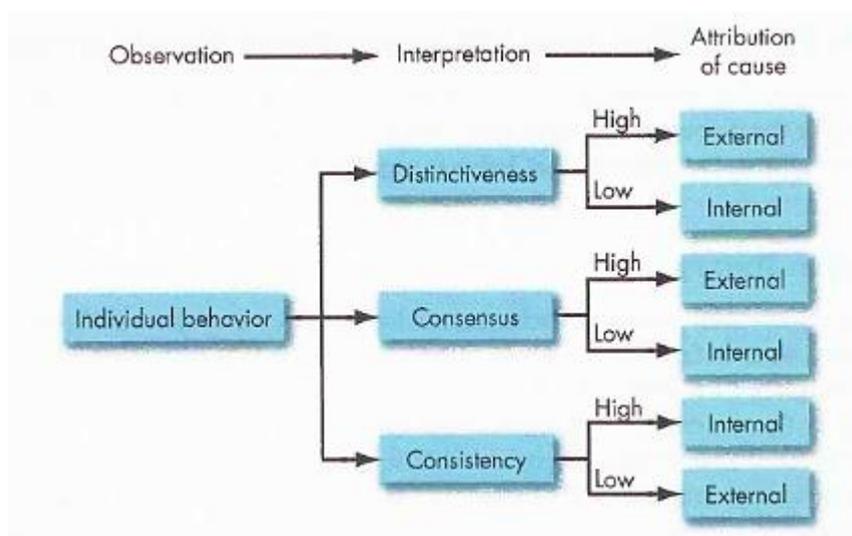
Sekarang mari kita bahas ketiga faktor penentu tersebut. Kekhasan mengacu pada apakah seorang individu menampilkan perilaku yang berbeda dalam situasi yang berbeda. Apakah karyawan yang datang terlambat hari ini juga merupakan karyawan yang secara teratur "meniadakan" komitmen lain? Yang ingin kami ketahui adalah apakah perilaku ini tidak biasa. Jika ya, kami cenderung memberikannya atribusi eksternal. Jika tidak, kita mungkin akan menilai perilaku tersebut bersifat internal.

Jika setiap orang yang menghadapi situasi serupa merespons dengan cara yang sama, perilaku tersebut menunjukkan konsensus. Perilaku karyawan kami yang terlambat memenuhi kriteria ini jika semua karyawan yang menempuh rute yang sama juga terlambat. Dari perspektif atribusi, jika konsensus tinggi, Anda mungkin akan memberikan atribusi

eksternal pada keterlambatan karyawan, sedangkan jika karyawan lain yang mengambil rute yang sama berhasil tepat waktu, Anda akan mengaitkan keterlambatannya dengan penyebab internal.

Terakhir, seorang pengamat mencari konsistensi dalam tindakan seseorang. Apakah orang tersebut merespons dengan cara yang sama dari waktu ke waktu? Datang terlambat sepuluh menit untuk bekerja tidak dirasakan dengan cara yang sama bagi karyawan yang tidak terlambat selama beberapa bulan seperti bagi karyawan yang terlambat tiga kali seminggu. Semakin konsisten suatu perilaku, semakin kita cenderung mengaitkannya dengan penyebab internal.

Gambar 4.1 merangkum elemen kunci dalam teori atribusi. Ini memberi tahu kita, misalnya, bahwa jika seorang karyawan, Katelyn, secara umum bekerja pada tingkat yang sama pada tugas-tugas terkait seperti yang dia lakukan pada tugasnya saat ini (perbedaan rendah); karyawan lain sering melakukan tugas yang berbeda daripada Katelyn (konsensus rendah); dan kinerja Katelyn pada tugas saat ini konsisten dari waktu ke waktu (konsistensi tinggi), siapa pun yang menilai pekerjaan Katelyn kemungkinan besar akan menganggap dia bertanggung jawab atas kinerja tugasnya (atribusi internal).



**Gambar 4.1** Teori atribusi

Salah satu temuan dari penelitian teori atribusi adalah bahwa kesalahan atau bias mendistorsi atribusi. Saat kita membuat penilaian tentang perilaku orang lain, kita cenderung meremehkan pengaruh faktor eksternal dan melebih-lebihkan pengaruh faktor internal atau pribadi. Kesalahan atribusi mendasar ini dapat menjelaskan mengapa seorang manajer penjualan cenderung menghubungkan kinerja buruk agen penjualannya dengan kemalasan daripada lini produk inovatif pesaing. Individu dan organisasi cenderung mengaitkan kesuksesan mereka sendiri dengan faktor internal seperti kemampuan atau usaha, sementara menyalahkan kegagalan pada faktor eksternal seperti nasib buruk atau rekan kerja yang tidak produktif. Orang juga cenderung menganggap informasi yang ambigu sebagai hal yang relatif menyanjung, menerima umpan balik positif, dan menolak umpan balik negatif. Ini adalah bias melayani diri sendiri.

Bukti tentang perbedaan budaya dalam persepsi beragam, tetapi sebagian besar menyarankan ada perbedaan lintas budaya dalam atribusi yang dibuat orang. Satu studi menemukan bahwa manajer Korea kurang rentan terhadap bias melayani diri sendiri—mereka cenderung menerima tanggung jawab atas kegagalan kelompok karena saya bukan pemimpin yang cakap, alih-alih menghubungkan kegagalan dengan anggota kelompok. Di sisi lain, dalam penelitian lain manajer Asia lebih cenderung menyalahkan institusi atau seluruh organisasi, sedangkan pengamat Barat percaya bahwa manajer individu harus disalahkan atau dipuji. Hal itu mungkin menjelaskan mengapa surat kabar AS menampilkan nama eksekutif individu ketika perusahaan berkinerja buruk, sedangkan media Asia meliput bagaimana perusahaan secara keseluruhan telah gagal. Kecenderungan untuk membuat atribusi berbasis kelompok ini juga menjelaskan mengapa individu dari budaya Asia lebih cenderung membuat stereotip berbasis kelompok. Teori atribusi dikembangkan berdasarkan eksperimen dengan pekerja AS dan Eropa Barat. Namun studi menyarankan kehati-hatian dalam membuat prediksi teori atribusi di masyarakat non-Barat, terutama di negara-negara dengan tradisi kolektif yang kuat.

Perbedaan dalam kecenderungan atribusi tidak berarti konsep dasar atribusi benar-benar berbeda antar budaya. Bias melayani diri sendiri mungkin kurang umum dalam budaya Asia Timur, tetapi bukti menunjukkan bahwa mereka masih beroperasi lintas budaya. Studi menunjukkan manajer Cina menilai kesalahan atas kesalahan menggunakan kekhasan, konsensus, dan isyarat konsistensi yang sama yang digunakan manajer Barat. Mereka juga menjadi marah dan menghukum mereka yang dianggap bertanggung jawab atas kegagalan, sebuah reaksi yang ditunjukkan dalam banyak penelitian tentang manajer Barat. Ini berarti proses dasar atribusi berlaku lintas budaya, tetapi dibutuhkan lebih banyak bukti bagi manajer Asia untuk menyimpulkan bahwa orang lain harus disalahkan.

Konsep teori atribusi secara signifikan memajukan pemahaman kita tentang persepsi orang dengan membantu kita mengidentifikasi mengapa kita menarik kesimpulan tertentu dari perilaku orang. Setelah membahas persepsi orang secara khusus, sekarang mari kita lihat secara lebih umum jalan pintas umum yang kita gunakan untuk menyederhanakan proses kita terhadap perilaku orang lain. *Pintasan Umum dalam Menilai Orang Lain*

Jalan pintas untuk menilai orang lain seringkali memungkinkan kita membentuk persepsi dengan cepat dan memberikan data yang valid untuk membuat prediksi. Namun, pintasan terkadang dapat dan memang menghasilkan distorsi yang signifikan.

**Persepsi Selektif.** Karakteristik apa pun yang menonjolkan seseorang, objek, atau peristiwa akan meningkatkan kemungkinan kita akan mempersepsikannya. Mengapa? Karena tidak mungkin bagi kita untuk mengasimilasi semua yang kita lihat; kita hanya dapat menerima rangsangan tertentu. Dengan demikian, Anda lebih mungkin memperhatikan mobil seperti milik Anda, dan atasan Anda mungkin menegur beberapa orang dan bukan orang lain yang melakukan hal yang sama. Karena kita tidak dapat mengamati semua yang terjadi di sekitar kita, kita menggunakan persepsi selektif. Tetapi kami tidak memilih secara acak: Kami memilih menurut minat, latar belakang, pengalaman, dan sikap kami. Persepsi selektif memungkinkan kita membaca cepat orang lain, tetapi bukan tanpa risiko membuat gambar yang tidak akurat

atau tidak lengkap. Melihat apa yang ingin kita lihat, kita dapat menarik kesimpulan yang tidak beralasan dari situasi yang ambigu.

**Hald Effect.** Ketika kita menggambarkan kesan tentang seseorang berdasarkan karakteristik tunggal, seperti kecerdasan, kemampuan bersosialisasi, atau penampilan, efek halo bekerja." Efek halo dikonfirmasi dalam studi klasik di mana subjek diberi daftar sifat-sifat seperti cerdas, terampil, praktis, rajin, bertekad, dan hangat dan diminta untuk mengevaluasi orang yang kepadanya sifat-sifat itu diterapkan. Dengan mengingat sifat-sifat ini, subjek juga kemudian menilai orang tersebut bijaksana, humoris, populer, dan imajinatif. Ketika daftar yang sama mengganti kata "dingin" dengan "hangat", gambaran yang sama sekali berbeda muncul; subjek tidak menilai orang tersebut memiliki kualitas positif. Jelas, subjek membiarkan satu sifat untuk memengaruhi kesan keseluruhan mereka tentang orang yang mereka nilai. Sebagai manajer, kita harus berhati-hati untuk tidak menarik kesimpulan dari petunjuk kecil.

**Efek Kontras.** Pepatah lama di kalangan penghibur adalah Jangan pernah mengikuti tindakan yang ada anak-anak atau hewan di dalamnya. Mengapa? Penonton sangat menyukai anak-anak dan hewan sehingga Anda akan terlihat buruk jika dibandingkan. Contoh ini menunjukkan bagaimana efek kontras dapat mendistorsi persepsi. Kami tidak mengevaluasi seseorang dalam isolasi. Reaksi kita dipengaruhi oleh orang lain yang baru saja kita temui.

**Stereotyping.** Ketika kita menilai seseorang berdasarkan persepsi kita tentang kelompoknya, kita melakukan stereotyping. Kami menangani sejumlah rangsangan yang tidak dapat dikelola dari dunia kami yang kompleks dengan menggunakan heuristik atau stereotip untuk membuat keputusan dengan cepat. Misalnya, masuk akal untuk berasumsi bahwa Allison dari bagian keuangan akan dapat membantu Anda memecahkan masalah peramalan. Masalahnya terjadi ketika kita menggeneralisasi secara tidak akurat atau terlalu banyak. Dalam organisasi, kita sering mendengar komentar yang mewakili stereotip berdasarkan jenis kelamin, usia, ras, agama, suku, dan bahkan berat.

Stereotip dapat tertanam secara mendalam dan cukup kuat untuk memengaruhi keputusan hidup dan mati. Satu studi, yang mengendalikan beragam faktor (seperti keadaan yang memberatkan atau meringankan), menunjukkan bahwa sejauh mana terdakwa kulit hitam dalam persidangan pembunuhan tampak "hitam secara stereotip" pada dasarnya menggandakan peluang mereka untuk menerima hukuman mati jika terbukti bersalah. Lain studi menemukan bahwa siswa yang membaca skenario yang menggambarkan pemimpin cenderung memberikan skor yang lebih tinggi untuk potensi kepemimpinan dan kepemimpinan yang efektif untuk orang kulit putih daripada minoritas meskipun isi skenario itu setara, mendukung gagasan stereotip orang kulit putih sebagai pemimpin yang lebih baik.

Salah satu masalah stereotip adalah bahwa mereka adalah generalisasi yang tersebar luas, meskipun mungkin tidak mengandung sedikit pun kebenaran ketika diterapkan pada orang atau situasi tertentu. Kita harus memantau diri sendiri untuk memastikan bahwa kita tidak menerapkan stereotip secara tidak adil dalam evaluasi dan keputusan kita. Stereotip adalah contoh peringatan, "Semakin bermanfaat, semakin bahaya penyalahgunaan."

Seharusnya sudah jelas sekarang bahwa persepsi kita, banyak di antaranya hampir seketika dan tanpa pertimbangan sadar, mewarnai pandangan kita. Terkadang persepsi kita berdampak kecil pada siapa pun, tetapi lebih sering persepsi kita sangat memengaruhi

keputusan kita. Langkah pertama menuju peningkatan efektivitas pengambilan keputusan organisasi adalah memahami proses pada tingkat individual, yang akan dibahas selanjutnya. **Hubungan Antara Persepsi Dan Pengambilan Keputusan Individu.** Individu membuat keputusan, pilihan dari dua atau lebih alternatif. Idealnya, pengambilan keputusan akan menjadi proses yang objektif, tetapi cara individu membuat keputusan dan kualitas pilihan mereka sebagian besar dipengaruhi oleh persepsi mereka. Pengambilan keputusan individu merupakan faktor penting dari perilaku di semua tingkatan organisasi. Manajer puncak menentukan tujuan organisasi mereka, produk atau layanan apa yang ditawarkan, cara terbaik untuk membiayai operasi, atau di mana lokasi pabrik manufaktur baru. Manajer tingkat menengah dan bawah menetapkan jadwal produksi, memilih karyawan baru, dan memutuskan bagaimana kenaikan gaji yang dialokasikan. Organisasi kadang-kadang memberikan otoritas pengambilan keputusan kepada karyawan nonmanajerial mereka yang secara historis diperuntukkan bagi manajer saja, tetapi bahkan dalam pengaturan tradisional, karyawan nonmanajerial membuat keputusan yang memengaruhi organisasi.

Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap suatu masalah. Artinya, ada ketidaksesuaian antara keadaan saat ini dan beberapa keadaan yang diinginkan, yang mengharuskan kita untuk mempertimbangkan tindakan alternatif. Jika mobil Anda mogok dan Anda mengandalkannya untuk bekerja, Anda memiliki masalah yang memerlukan keputusan dari pihak Anda. Sayangnya, sebagian besar masalah tidak diberi label dengan rapi. Masalah satu orang adalah keadaan memuaskan orang lain. Seorang manajer mungkin menganggap penurunan 2 persen penjualan triwulanan divisinya sebagai masalah serius yang membutuhkan tindakan segera dari pihaknya. Rekannya di divisi lain, yang juga mengalami penurunan penjualan sebesar 2 persen, mungkin menganggap hal itu cukup dapat diterima. Jadi kesadaran bahwa ada masalah dan keputusan mungkin atau mungkin tidak diperlukan adalah masalah persepsi.

Setiap keputusan mengharuskan kita untuk menafsirkan dan mengevaluasi informasi. Kami biasanya menerima data dari berbagai sumber yang perlu kami saring, proses, dan interpretasikan. Data mana yang relevan dengan keputusan, dan mana yang tidak? Persepsi Qur'an akan menjawab pertanyaan itu. Kita juga perlu mengembangkan alternatif dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan mereka. Sekali lagi, proses persepsi kita akan mempengaruhi hasil akhir. Sepanjang proses pengambilan keputusan, kesalahan persepsi sering muncul yang dapat membiaskan analisis dan kesimpulan.

#### **4.2 PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI**

Sekolah bisnis melatih siswa untuk mengikuti model pengambilan keputusan yang rasional. Sementara model rasionalistik seperti itu bermanfaat, mereka tidak selalu menggambarkan bagaimana orang membuat keputusan. Perilaku bisnis meningkatkan cara kita membuat keputusan dalam organisasi dengan mengatasi kesalahan pengambilan keputusan yang dilakukan orang selain kesalahan persepsi yang telah kita diskusikan. Pertama, kami akan menjelaskan beberapa konstruksi pengambilan keputusan, dan kemudian kami akan menjelaskan beberapa kesalahan yang paling umum.

**Model Rasional, Rasionalitas Terikat, dan Intuisi.** Dalam perilaku bisnis, ada konstruksi pengambilan keputusan yang diterima secara umum yang digunakan masing-masing dari kita untuk membuat keputusan: pengambilan keputusan rasional, rasionalitas terbatas, dan intuisi. Meskipun proses mereka masuk akal, mereka mungkin tidak menghasilkan keputusan yang paling akurat (atau terbaik). Lebih penting lagi, ada kalanya satu strategi dapat menghasilkan hasil yang lebih baik daripada yang lain dalam situasi tertentu.

**Pengambilan Keputusan Yang Rasional.** Kita sering berpikir pembuat keputusan terbaik adalah rasional dan membuat pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai dalam batasan tertentu. Keputusan ini seringkali mengikuti model pengambilan keputusan rasional enam langkah. Keenam langkah tersebut tercantum dalam gambar 4.2.

Model pengambilan keputusan yang rasional mengasumsikan bahwa pembuat keputusan memiliki informasi yang lengkap, mampu mengidentifikasi semua opsi yang relevan dengan cara yang tidak memihak, dan memilih opsi dengan kegunaan tertinggi. Namun pada kenyataannya, sebagian besar keputusan tidak mengikuti model rasional; orang biasanya puas menemukan solusi yang dapat diterima atau masuk akal untuk suatu masalah daripada yang optimal. Kita cenderung membatasi pilihan kita pada gejala masalah dan alternatif yang ada saat ini. Seperti yang dikatakan oleh seorang ahli dalam pengambilan keputusan, Keputusan paling signifikan dibuat dengan penilaian, bukan dengan model preskriptif yang ditentukan. Sayangnya, orang sangat tidak sadar membuat keputusan yang kurang optimal.

1. *Tentukan masalahnya.*
2. *Identifikasi kriteria keputusan.*
3. *Alokasikan bobot pada kriteria.*
4. *Kembangkan alternatif.*
5. *Mengevaluasi alternatif.*
6. *Pilih alternatif terbaik.*

**Gambar 4.2** Langkah-langkah dalam Model Pengambilan Keputusan Rasional

**Rasionalitas Eoqunded.** Seringkali, kita tidak mengikuti model pengambilan keputusan yang rasional karena suatu alasan: Kemampuan pemrosesan informasi kita yang terbatas membuat tidak mungkin mengasimilasi semua informasi yang diperlukan untuk dioptimalkan. Banyak masalah tidak memiliki solusi optimal karena mereka terlalu rumit untuk disesuaikan dengan model pengambilan keputusan yang rasional, sehingga orang merasa puas; mereka mencari solusi yang memuaskan dan memadai. Kita cenderung mereduksi masalah kompleks ke tingkat yang mudah kita pahami. Ketika Anda mempertimbangkan perguruan tinggi mana yang akan dihadiri, apakah Anda melihat setiap alternatif yang layak? Apakah Anda dengan hati-hati mengidentifikasi semua kriteria yang penting dalam keputusan Anda? Apakah Anda mengevaluasi setiap alternatif terhadap kriteria untuk menemukan perguruan tinggi yang optimal? Jawabannya mungkin "tidak". Jangan merasa buruk; hanya sedikit orang yang memilih kuliah dengan cara ini. Alih-alih mengoptimalkan, Anda mungkin puas.

Karena pikiran manusia tidak dapat merumuskan dan memecahkan masalah yang kompleks dengan rasionalitas penuh, kami beroperasi dalam batas-batas rasionalitas yang terbatas. Kami membuat model sederhana yang mengekstrak fitur penting dari masalah tanpa menangkap semua kerumitannya. Kami kemudian dapat berperilaku rasional dalam batas-batas model sederhana.

Bagaimana rasionalitas terbatas bekerja untuk individu tipikal? Setelah kami mengidentifikasi masalah, kami mulai mencari kriteria dan alternatif. Kriteria tidak mungkin lengkap. Kami mengidentifikasi alternatif yang sangat terlihat dan yang biasanya mewakili kriteria yang sudah dikenal dan solusi yang sudah terbukti benar. Selanjutnya, kami mulai meninjau alternatif, berfokus pada pilihan yang sedikit berbeda dari keadaan saat ini sampai kami mengidentifikasi satu yang cukup baik yang memenuhi tingkat kinerja yang dapat diterima. Demikianlah berakhir pencarian kami. Oleh karena itu, solusinya mewakili pilihan yang memuaskan—pilihan pertama yang dapat diterima yang kita temui bukan pilihan yang optimal.

Memuaskan tidak selalu buruk sebuah proses sederhana sering kali lebih masuk akal daripada model pengambilan keputusan tradisional yang rasional. Untuk menggunakan model rasional, Anda perlu 10 mengumpulkan banyak informasi tentang semua opsi, menghitung bobot yang berlaku, dan kemudian menghitung nilai di sejumlah besar kriteria. Semua proses ini dapat menghabiskan waktu, tenaga, dan uang. Jika ada banyak bobot dan preferensi yang tidak diketahui, model yang sepenuhnya rasional mungkin tidak lebih akurat daripada perkiraan terbaik. Terkadang proses penyelesaian masalah yang cepat dan hemat mungkin merupakan pilihan terbaik Anda.

**Intuisi.** Mungkin cara pengambilan keputusan yang paling tidak rasional adalah pengambilan keputusan secara intuitif, sebuah proses bawah sadar yang diciptakan dari pengalaman yang disaring. Pengambilan keputusan intuitif terjadi di luar pikiran sadar; bergantung pada asosiasi holistik, atau hubungan antara potongan-potongan informasi yang berbeda; cepat; dan bermuatan afektif, artinya itu melibatkan emosi.

Meskipun intuisi tidak rasional, itu tidak selalu salah. Juga tidak selalu bertentangan dengan analisis rasional keduanya bisa saling melengkapi. Intuisi juga bukan takhayul, atau produk dari indera keenam magis atau paranormal. Intuisi itu kompleks dan berdasarkan pengalaman dan pembelajaran bertahun-tahun,

Apakah intuisi membantu pengambilan keputusan yang efektif? Para peneliti berbeda pendapat, tetapi sebagian besar pakar skeptis, sebagian karena intuisi sulit diukur dan dianalisis. Mungkin nasihat terbaik dari seorang ahli adalah, Intuisi bisa sangat berguna sebagai cara menyusun hipotesis tetapi tidak dapat diterima sebagai bukti. Gunakan firasat yang berasal dari pengalaman Anda untuk berspekulasi, ya, tetapi selalu pastikan untuk menguji firasat tersebut dengan data objektif dan analisis yang rasional dan tidak memihak.

Seperti yang Anda lihat, proses pengambilan keputusan yang lebih objektif yang kita gunakan dapat memperbaiki beberapa masalah dengan proses persepsi kita. Sama seperti ada bias dan kesalahan dalam proses perseptual, masuk akal ada bias dan kesalahan yang dapat diidentifikasi dalam pengambilan keputusan kita, yang akan kita uraikan selanjutnya.

Bias Dan Kesalahan Umum Dalam Pengambilan Keputusan. Pembuat keputusan terlibat dalam rasionalitas terbatas, tetapi mereka juga membiarkan bias dan kesalahan sistematis menyusup ke dalam penilaian mereka. Untuk meminimalkan upaya dan menghindari pertukaran, orang cenderung terlalu mengandalkan pengalaman, dorongan hati, firasat, dan aturan praktis. Pintasan dapat membantu; Namun, mereka dapat mendistorsi rasionalitas. Berikut ini adalah bias yang paling umum dalam pengambilan keputusan. Gambar 4.3 memberikan beberapa saran untuk menghindari jatuh ke dalam bias dan kesalahan ini.

***Fokus pada Tujuan.***

*Tanpa tujuan, Anda tidak bisa rasional, Anda tidak tahu informasi apa yang Anda butuhkan, Anda tidak tahu informasi mana yang relevan dan mana yang tidak relevan, Anda akan kesulitan memilih di antara alternatif, dan Anda jauh lebih mungkin mengalami penyesalan atas pilihan yang Anda buat. Sasaran yang jelas membuat keputusan menjadi lebih mudah dan membantu Anda menghilangkan opsi yang tidak sesuai dengan minat Anda.*

***Carilah Informasi yang Mengonfirmasi Keyakinan Anda.***

*Salah satu cara paling efektif untuk menangkal terlalu percaya diri dan konfirmasi serta bias pandangan ke belakang adalah dengan aktif mencari informasi yang bertentangan dengan keyakinan dan asumsi Anda. Saat kita secara terang-terangan mempertimbangkan berbagai kemungkinan kesalahan kita, kita menantang kecenderungan kita untuk berpikir bahwa kita lebih pintar dari yang sebenarnya.*

***Jangan Mencoba Membuat Makna dari Peristiwa Acak,***

*Pikiran terdidik telah dilatih untuk mencari hubungan sebab-akibat. Ketika sesuatu terjadi, kita bertanya mengapa. Dan ketika kita tidak dapat menemukan alasan, kita sering mengarangnya. Anda harus menerima bahwa ada peristiwa dalam hidup yang berada di luar kendali Anda. Tanyakan pada diri Anda apakah pola dapat dijelaskan dengan penuh arti atau apakah itu hanya kebetulan. Jangan mencoba menciptakan makna dari kebetulan.*

***Tingkatkan Pilihan Anda.***

*Tidak peduli berapa banyak opsi yang telah Anda identifikasi, pilihan akhir Anda tidak lebih baik dari rangkaian opsi terbaik yang telah Anda pilih. Ini berpendapat untuk Meningkatkan alternatif keputusan Anda dan untuk menggunakan kreativitas dalam mengembangkan berbagai pilihan yang beragam. Semakin banyak alternatif yang dapat Anda hasilkan, dan semakin beragam alternatif tersebut, semakin besar peluang Anda untuk menemukan alternatif yang luar biasa.*

**Gambar 4.3** Mengurangi Bias dan Kesalahan

Penelitian terbaru terus menyimpulkan bahwa kita cenderung terlalu percaya diri tentang kemampuan kita dan tentang kemampuan orang lain, dan kita biasanya tidak menyadari bias ini. Dikatakan bahwa tidak ada masalah dalam penilaian dan pengambilan keputusan yang lebih umum dan lebih berpotensi bencana daripada terlalu percaya diri. Saat

kita diberi pertanyaan faktual dan diminta untuk menilai kemungkinan bahwa jawaban kita benar, kita cenderung terlalu optimis. Saat orang mengatakan bahwa mereka 90 persen yakin tentang rentang yang mungkin diambil oleh angka tertentu, perkiraan rentang mereka berisi jawaban yang benar hanya sekitar 50 persen dari waktu—dan pakar tidak lebih akurat dalam menyiapkan interval keyakinan daripada pemula.

Bias perseptual dan pengambilan keputusan serta heuristik tidak selalu buruk. Mereka memungkinkan kita memproses informasi lebih cepat dan efisien. Kuncinya adalah cukup sadar diri untuk melihat kapan bias atau jalan pintas mungkin kontraproduktif.

Individu yang kemampuan intelektual dan interpersonalnya paling lemah cenderung melebih-lebihkan kinerja dan kemampuan mereka. Ada juga hubungan negatif antara optimisme pengusaha dan kinerja usaha baru mereka: semakin optimis, semakin tidak berhasil. Kecenderungan untuk terlalu percaya diri dengan ide-ide mereka mungkin menghalangi beberapa orang untuk merencanakan bagaimana menghindari masalah yang muncul.

**Bias Penahan.** Anchoring bias adalah kecenderungan untuk terpaku pada informasi awal dan gagal menyesuaikan secara memadai untuk informasi berikutnya.” Dengan kata lain, pikiran kita tampaknya memberikan penekanan yang tidak proporsional pada informasi pertama yang diterimanya. Jangkar banyak digunakan oleh orang-orang dalam profesi di mana keterampilan persuasi penting — periklanan, manajemen, politik, real estat, dan hukum. Setiap kali negosiasi terjadi, begitu juga penahan. Ketika seorang calon pemberi kerja bertanya berapa banyak yang Anda hasilkan di pekerjaan sebelumnya, jawaban Anda biasanya sesuai dengan tawaran pemberi kerja. (Ingat ini ketika Anda menegosiasikan gaji Anda, tetapi tetapkan jangkar hanya setinggi yang Anda bisa.) Semakin tepat jangkar Anda, semakin kecil penyesuaiannya. Beberapa penelitian menyarankan orang berpikir untuk melakukan penyesuaian setelah jangkar ditetapkan sebagai pembulatan angka: Jika Anda menyarankan gaji Rp.2.000.000, atasan Anda akan menganggap Rp.1.500.000 hingga Rp.2.500.000 sebagai kisaran yang masuk akal untuk negosiasi, tetapi jika Anda menyebutkan Rp.1.150.000 atasan Anda tidak setuju. Lebih cenderung mempertimbangkan Rp.1.500.000 hingga Rp.2.500.000 sebagai kisaran nilai yang mungkin.

**Bias Konfirmasi.** Proses pengambilan keputusan yang rasional mengasumsikan kita mengumpulkan informasi secara objektif. Tapi kami tidak. Kami secara selektif mengumpulkannya. Bias konfirmasi mewakili kasus persepsi selektif: kami mencari informasi yang menegaskan kembali pilihan masa lalu kami, dan kami mengabaikan informasi yang bertentangan dengan mereka. yang menantang mereka. Oleh karena itu, informasi yang kami kumpulkan biasanya bias terhadap pandangan pendukung yang sudah kami pegang. Kami bahkan cenderung mencari sumber yang paling mungkin memberi tahu kami apa yang ingin kami dengar, dan kami memberi terlalu banyak bobot pada informasi pendukung dan terlalu sedikit pada kontradiksi. Kami paling rentan terhadap bias konfirmasi ketika kami yakin kami memiliki informasi yang baik dan memiliki pendapat yang kuat. Untungnya, mereka yang merasa perlu akurat dalam membuat keputusan tidak terlalu rentan terhadap bias konfirmasi.

**Bias Ketersediaan.** Lebih banyak orang takut terbang daripada takut mengemudi di dalam mobil. Tetapi jika terbang dengan maskapai komersial sama berbahayanya dengan

mengemudi, menewaskan semua penumpang. Karena media lebih memperhatikan kecelakaan udara, kita cenderung lebih-lebihkan risiko terbang dan mengecilkan risiko mengemudi.

Bias ketersediaan adalah kecenderungan kita untuk mendasarkan penilaian pada informasi yang tersedia. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kombinasi informasi yang tersedia dan pengalaman langsung kami sebelumnya dengan informasi serupa sangat berdampak pada pengambilan keputusan kami. Peristiwa yang membangkitkan emosi, yang sangat jelas, atau yang lebih baru cenderung lebih tersedia dalam ingatan kita, membuat kita lebih-lebihkan kemungkinan kejadian yang tidak terduga seperti mengalami kecelakaan pesawat, menderita komplikasi dari perawatan medis, atau dipecat. . Bias ketersediaan juga dapat menjelaskan mengapa manajer memberi bobot lebih pada penilaian kinerja terhadap perilaku karyawan yang mereka catat—bahkan jika catatan tersebut mewakili sampel kecil dari semua tindakan karyawan.

**Eskalasi Komitmen.** Distorsi lain yang menyusup ke dalam keputusan adalah kecenderungan untuk meningkatkan komitmen, seringkali karena alasan yang semakin tidak rasional. Eskalasi komitmen mengacu pada kita tetap pada keputusan meskipun ada bukti jelas bahwa itu salah. Pertimbangkan seorang teman yang telah berkencan dengan seseorang selama beberapa tahun. Meskipun dia mengakui semuanya tidak berjalan dengan baik, dia mengatakan dia masih akan menikahnya. Pembengarannya.

Kapan eskalasi paling mungkin terjadi? Bukti menunjukkan bahwa itu terjadi ketika individu memandang diri mereka sendiri sebagai yang bertanggung jawab atas hasilnya. Ketakutan akan kegagalan pribadi bahkan membiarkan cara kita mencari dan mengevaluasi informasi sehingga kita hanya memilih informasi yang mendukung dedikasi kita. Kita mungkin, misalnya, menilai opini yang mendukung reinvestasi sebagai lebih kredibel daripada opini untuk divestasi.

**Penghindaran Risiko.** Secara matematis, kita harus menemukan lemparan koin 50-50 seharga Rp. 1.000.000 bernilai sama dengan janji pasti Rp. 300.000. Lagi pula, nilai yang diharapkan dari pertaruhan selama sejumlah uji coba adalah Rp. 500.000. Namun, hampir semua orang kecuali penjudi yang berkomitmen lebih suka memiliki hal yang pasti daripada prospek yang berisiko. Bagi banyak orang, lemparan koin 50-50 bahkan untuk Rp. 2.000.000 mungkin tidak bernilai sebanyak janji pasti Rp. 1.000.000, meskipun pertaruhan secara matematis bernilai dua kali lipat! Kecenderungan untuk memilih hal yang pasti daripada hasil yang berisiko adalah penghindaran risiko.

Penghindaran risiko memiliki implikasi penting. Untuk mengimbangi risiko yang melekat pada upah berbasis komisi, perusahaan membayar karyawan yang ditugaskan jauh lebih banyak daripada yang mereka lakukan dengan gaji langsung. Karyawan yang menghindari risiko akan bertahan dengan cara yang sudah mapan dalam melakukan pekerjaan mereka, daripada mengambil kesempatan pada metode inovatif. Bertahan dengan strategi yang telah berhasil di masa lalu meminimalkan risiko, tetapi akan menyebabkan stagnasi. Orang-orang yang ambisius dengan kekuasaan yang dapat diambil (sebagian besar manajer) tampaknya sangat menghindari risiko, mungkin karena mereka tidak ingin kehilangan semua yang telah mereka capai dengan kerja keras dalam pertaruhan. CEO yang berisiko

diberhentikan sangat menghindari risiko, bahkan ketika strategi investasi yang lebih berisiko adalah demi kepentingan terbaik perusahaan mereka.

**Bias Pandangan Belakang.** Bias pandangan ke belakang adalah kecenderungan untuk percaya secara salah, setelah hasilnya diketahui, sehingga kita akan memprediksinya secara akurat. Ketika kita memiliki umpan balik tentang hasilnya, kita tampaknya pandai menyimpulkan bahwa itu sudah jelas.

Misalnya, industri persewaan video rumahan runtuh ketika outlet distribusi online menggerogoti pasar. Hollywood Video menyatakan bangkrut pada Mei 2010 dan mulai melikuidasi asetnya; Blockbuster mengajukan kebangkrutan pada September 2010. Beberapa orang berpendapat bahwa jika organisasi ini telah memanfaatkan sumber daya merek dan distribusi mereka secara efektif, mengembangkan pengiriman berbasis web lebih cepat, seperti yang dilakukan Netflix, dan menambahkan distribusi berbiaya rendah di toko grosir dan toko serba ada, yang ditawarkan Redbox, mereka bisa menghindari kegagalan. Sementara itu tampak jelas sekarang di belakang, menggoda kita untuk berpikir kita akan meramalkannya, banyak ahli dengan informasi yang baik gagal memprediksi dua tren utama yang akan menjungkirbalikkan industri ini.

Setelah fakta, mudah untuk melihat bahwa kombinasi distribusi otomatis dan mail-order akan mengungguli bisnis penyewaan film bata-dan-mortir tradisional. Demikian pula, dalam gelembung perumahan baru-baru ini, mantan ceo merrill lynch john thain dan eksekutif wall street lainnya melewatkan apa yang sekarang tampak jelas bahwa harga rumah dinaikkan, terlalu banyak pinjaman berisiko diberikan, dan nilai dari banyak "sekuritas" didasarkan. Pada asumsi rapuh. Meskipun kritik terhadap pembuat keputusan mungkin bermanfaat, seperti yang ditulis oleh malcolm gladwell, penulis blink dan the tipping point, apa yang jelas di belakang jarang menjadi jelas sebelum fakta.

Kita semua rentan terhadap bias seperti bias pandangan ke belakang, tetapi apakah kita semua rentan pada tingkat yang sama? Sebagian besar penelitian perilaku bisnis berpusat pada menjawab jenis pertanyaan ini. Perbedaan individu kami memainkan peran penting dalam proses pengambilan keputusan kami, sementara organisasi kami membatasi berbagai pilihan keputusan kami yang tersedia.

#### 4.3 KENDALA ORGANISASI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Setelah memeriksa model pengambilan keputusan yang rasional, rasionalitas yang dibatasi, dan beberapa bias dan kesalahan yang paling menonjol dalam pengambilan keputusan, sekarang kita beralih ke diskusi tentang kendala organisasi, Organisasi dapat membatasi pembuat keputusan, menciptakan penyimpangan dari model rasional. Manajer membentuk keputusan untuk mencerminkan evaluasi kinerja organisasi dan sistem penghargaan, untuk mematuhi peraturan formal, dan untuk memenuhi batasan waktu yang ditetapkan organisasi. Preseden juga dapat memengaruhi keputusan.

**Evaluasi kinerja.** Manajer dipengaruhi oleh kriteria di mana mereka dievaluasi. Jika seorang manajer divisi yakin bahwa rencana manufaktur yang berada di bawah tanggung jawabnya beroperasi paling baik ketika dia tidak mendengar hal negatif apa pun, kita akan mendapati

bahwa manajer pabriknya menghabiskan sebagian besar waktunya untuk memastikan bahwa informasi negatif tidak sampai kepadanya.

**Sistem Penghargaan.** Sistem penghargaan organisasi memengaruhi pembuat keputusan dengan menyarankan pilihan mana yang memiliki imbalan pribadi yang lebih baik. Jika organisasi menghargai penghindaran risiko, manajer lebih cenderung membuat keputusan konservatif. Misalnya, selama lebih dari setengah abad (tahun 1930-an hingga pertengahan 1980-an), General Motors secara konsisten memberikan promosi dan bonus kepada manajer yang tidak menonjolkan diri dan menghindari kontroversi. Para eksekutif mereka menjadi ahli dalam menghindari isu-isu sulit dan menyampaikan keputusan kontroversial kepada komite, yang dari waktu ke waktu memengaruhi organisasi secara merugikan.

**Regulasi Formal.** David, seorang manajer shift di sebuah restoran Taco Bell di San Antonio, Texas, menjelaskan kendala yang dia hadapi dalam pekerjaannya: "Saya memiliki peraturan dan regulasi yang mencakup hampir setiap keputusan yang saya buat dari cara membuat burrito hingga seberapa sering saya membutuhkannya. untuk membersihkan toilet. Pekerjaan saya tidak datang dengan banyak kebebasan memilih." Situasi David tidaklah unik. Semua, kecuali organisasi terkecil, membuat aturan dan kebijakan untuk memprogram keputusan dan membuat individu bertindak dengan cara yang diinginkan. Dengan demikian, mereka membatasi pilihan keputusan.

**Batasan Waktu yang Dikenakan Sistem.** Hampir semua keputusan penting datang dengan tenggat waktu yang jelas. Sebuah laporan tentang pengembangan produk baru mungkin harus siap untuk ditinjau oleh komite eksekutif pada awal bulan. Kondisi seperti itu sering menyulitkan, jika bukan tidak mungkin, bagi para manajer untuk mengumpulkan semua informasi sebelum membuat pilihan akhir.

**Preseden Sejarah.** Keputusan tidak dibuat dalam ruang hampa; mereka memiliki konteks. Keputusan individu adalah poin dalam arus pilihan; yang dibuat di masa lalu seperti hantu yang menghantui dan membatasi pilihan saat ini. Sudah menjadi rahasia umum bahwa penentu terbesar ukuran anggaran tahun tertentu adalah anggaran tahun lalu. Pilihan yang dibuat hari ini sebagian besar merupakan hasil dari pilihan yang dibuat selama bertahun-tahun.

**Bagaimana Dengan Etika Dalam Pengambilan Keputusan?** Pertimbangan etis harus menjadi kriteria penting dalam semua pengambilan keputusan organisasi. Pada bagian ini, kami menyajikan tiga cara untuk membingkai keputusan secara etis. Manajer juga perlu memahami peran penting yang harus dimainkan kreativitas dalam proses pengambilan keputusan; manajer terbaik menggunakan strategi untuk meningkatkan potensi kreatif karyawan mereka dan memanen ide untuk aplikasi organisasi.

**Tiga Kriteria Keputusan Etis.** Tolok ukur etis pertama adalah utilitarianisme, yang mengusulkan membuat keputusan semata-mata berdasarkan hasil mereka, idealnya untuk memberikan kebaikan terbesar untuk jumlah terbesar. Pandangan ini mendominasi pengambilan keputusan bisnis. Ini konsisten dengan tujuan seperti efisiensi, produktivitas, dan keuntungan yang tinggi.

Kriteria etis lainnya adalah membuat keputusan yang konsisten dengan kebebasan dan hak istimewa mendasar, sebagaimana diatur dalam dokumen seperti Bill of Rights. Penekanan

pada hak dalam pengambilan keputusan berarti menghormati dan melindungi hak dasar individu, seperti hak privasi, kebebasan berbicara, dan proses hukum. Kriteria ini melindungi pelapor ketika mereka mengungkapkan praktik tidak etis organisasi kepada pers atau lembaga pemerintah, menggunakan hak kebebasan berbicara mereka.

Kriteria ketiga adalah memaksakan dan menegakkan aturan secara adil dan tidak memihak untuk memastikan keadilan atau distribusi manfaat dan biaya yang adil. Anggota serikat biasanya menyukai pandangan ini karena membenarkan membayar orang dengan upah yang sama untuk pekerjaan tertentu terlepas dari perbedaan kinerja, dan menggunakan senioritas sebagai penentuan utama dalam keputusan pemutusan hubungan kerja.

Setiap kriteria memiliki kelebihan dan kekurangan. Fokus pada utilitarianisme meningkatkan efisiensi dan produktivitas, tetapi dapat mengesampingkan hak-hak beberapa individu, khususnya mereka yang memiliki perwakilan minoritas. Penggunaan hak melindungi individu dari cedera dan konsisten dengan kebebasan dan privasi, tetapi dapat menciptakan lingkungan legalistik yang menghambat produktivitas dan efisiensi. Fokus pada keadilan melindungi kepentingan yang kurang terwakili dan kurang kuat, tetapi dapat mendorong rasa hak yang mengurangi pengambilan risiko, inovasi, dan produktivitas.

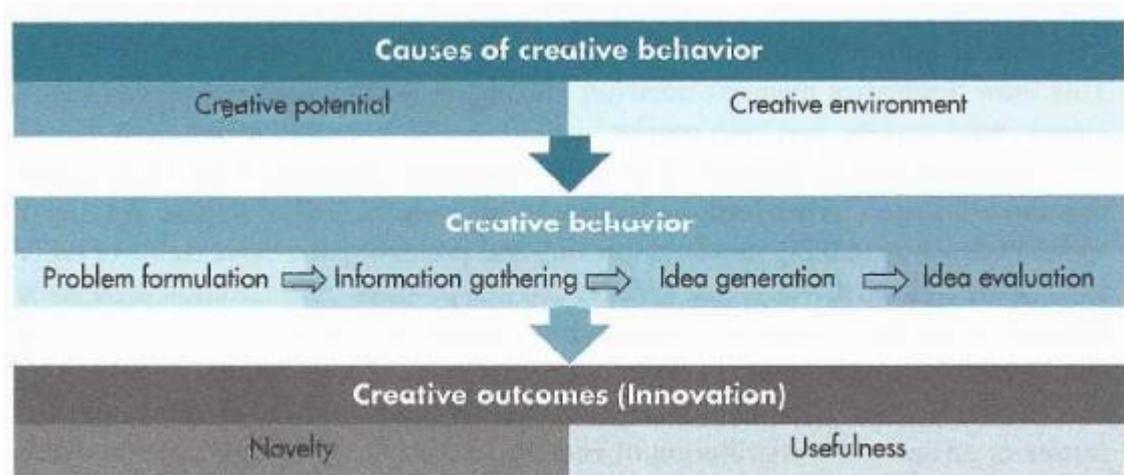
Pengambil keputusan, khususnya dalam organisasi nirlaba, merasa nyaman dengan utilitarianisme. "Kepentingan terbaik" organisasi dan pemegang sahamnya dapat membenarkan banyak tindakan yang dipertanyakan, seperti PHK besar-besaran. Tetapi banyak kritikus merasa perspektif ini perlu diubah. Perhatian publik tentang hak individu dan keadilan sosial menunjukkan bahwa manajer harus mengembangkan standar etika berdasarkan kriteria nonutilitarian. Hal ini menimbulkan tantangan karena pemenuhan hak individu dan keadilan sosial menciptakan lebih banyak ambiguitas daripada efek utilitarian terhadap efisiensi dan keuntungan. Namun, meski menaikkan harga, menjual produk dengan efek yang dipertanyakan pada kesehatan konsumen, menutup pabrik yang tidak efisien, memberhentikan sejumlah besar karyawan, dan memindahkan produksi ke luar negeri untuk memangkas biaya dapat dibenarkan dalam istilah utilitarian, mungkin tidak ada lagi tindakan tunggal. dimana keputusan yang baik dinilai.

Semakin banyak, para peneliti beralih ke etika perilaku — bidang studi yang menganalisis bagaimana orang berperilaku ketika dihadapkan pada dilema etika. Penelitian mereka memberi tahu kita bahwa sementara standar etika ada secara kolektif (masyarakat dan organisasi) dan secara individu (etika pribadi), individu tidak selalu mengikuti standar etika yang diumumkan oleh organisasi mereka, dan terkadang kita melanggar standar kita sendiri. Perilaku etis kita sangat bervariasi dari satu situasi ke situasi berikutnya.

#### **4.4 KREATIVITAS DALAM ORGANISASI**

Meskipun model pengambilan keputusan yang rasional seringkali akan memperbaiki keputusan, seorang pembuat keputusan juga membutuhkan kreativitas, kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan berguna. Ide-ide baru berbeda dari apa yang telah dilakukan sebelumnya tetapi sesuai untuk masalah tersebut. Meskipun semua aspek perilaku organisasi memiliki kompleksitas, hal ini terutama berlaku untuk kreativitas. Untuk menyederhanakan, gambar 4.4 memberikan model kreativitas tiga tahap dalam organisasi. Inti dari model ini

adalah perilaku kreatif, yang memiliki sebab (prediktor perilaku kreatif) dan efek (hasil dari perilaku kreatif). Pada bagian ini, kita membahas tiga tahapan kreativitas, dimulai dari pusat, perilaku kreatif.



**Gambar 4.4** Model Kreativitas Tiga Tahap dalam Organisasi

### Perilaku Kreatif

Perilaku kreatif terjadi dalam empat langkah, yang masing-masing mengarah ke langkah berikutnya:

1. Rumusan masalah. Setiap tindakan kreativitas dimulai dengan masalah yang dirancang untuk dipecahkan oleh perilaku tersebut. Dengan demikian, perumusan masalah didefinisikan sebagai tahap perilaku kreatif di mana kita mengidentifikasi masalah atau peluang yang membutuhkan solusi yang belum diketahui. Misalnya, seniman pengusaha Marshall Carbee dan pengusaha John Bennett mendirikan Produk Keamanan Ramah Lingkungan setelah menemukan bahwa bahkan cat yang dinyatakan aman oleh Badan Perlindungan Lingkungan (EPA) memancarkan senyawa kimia berbahaya. Jadi, pengembangan cat berbahan dasar kedelai yang aman bagi seniman oleh Bennett dimulai dengan mengidentifikasi masalah keamanan dengan cat yang saat ini beredar di pasaran.
2. Pengumpulan informasi. Mengingat suatu masalah, solusinya jarang ada secara langsung. Kami membutuhkan waktu untuk belajar lebih banyak dan memproses pembelajaran itu. Dengan demikian, pengumpulan informasi adalah tahap perilaku kreatif ketika solusi yang mungkin untuk suatu masalah diinkubasi dalam pikiran individu. Nikias Laninge dari Hoa's Tool Shop, sebuah perusahaan berbasis di Stockholm yang membantu organisasi menjadi lebih inovatif, berpendapat bahwa pengumpulan informasi secara kreatif berarti berpikir di luar rutinitas biasa dan zona nyaman. Misalnya, makan siang dengan seseorang di luar bidang Anda untuk membahas masalah tersebut. "Ini sangat mudah, dan Anda terpaksa berbicara tentang bisnis Anda dan hal-hal yang ingin Anda capai dalam istilah baru. Anda tidak dapat menggunakan kata kunci karena orang tidak tahu apa yang Anda maksud, "kata Laninge."

3. Penciptaan ide. Setelah kami mengumpulkan informasi yang relevan, sekarang saatnya untuk menerjemahkan pengetahuan menjadi ide. Dengan demikian, penciptaan ide adalah proses perilaku kreatif di mana kita mengembangkan solusi yang mungkin untuk suatu masalah dari informasi dan pengetahuan yang relevan. Generasi ide semakin kolaboratif. Misalnya, ketika para insinyur NASA mengembangkan ide untuk mendaratkan pesawat ruang angkasa di Mars, mereka melakukannya secara kolaboratif. Sebelum membuat Curiosity penjelajah seukuran SUV yang mendarat di Mars dari sky crane tim menghabiskan waktu tiga hari untuk mencoret-coret ide potensial di papan tulis.
4. Evaluasi ide. Terakhir, saatnya untuk memilih dari ide-ide yang telah kita hasilkan. Dengan demikian, evaluasi ide adalah proses perilaku kreatif di mana kami mengevaluasi solusi potensial untuk mengidentifikasi yang terbaik. Terkadang metode pemilihan bisa inovatif. Saat pemilik Dallas Mavericks Mark Cuban tidak senang dengan seragam tim, dia meminta fans untuk membantu merancang dan memilih seragam terbaik. Cuban berkata, "Apa cara terbaik untuk menghasilkan ide-ide kreatif? Anda meminta mereka. Jadi kami akan mengumpulkan sumber desain dan warna seragam kami." Umumnya, Anda ingin mereka yang mengevaluasi ide berbeda dari mereka yang menghasilkannya, untuk menghilangkan bias yang jelas.

**Penyebab Perilaku Kreatif.** Setelah mendefinisikan perilaku kreatif, tahap utama dalam model tiga tahap, sekarang kita melihat kembali penyebab kreativitas: potensi kreatif dan lingkungan kreatif.

**Potensi Kreatif.** Apakah kepribadian yang kreatif itu ada? Memang. Sementara kejeniusan kreatif baik dalam sains (Albert Einstein), seni (Pablo Picasso), atau bisnis (Steve Jobs) jarang, kebanyakan orang memiliki beberapa karakteristik yang dimiliki oleh orang-orang yang luar biasa kreatif. Semakin banyak karakteristik yang kita miliki, semakin tinggi potensi kreatif kita. Kecerdasan berhubungan dengan kreativitas. Orang pintar lebih kreatif karena mereka lebih baik dalam memecahkan masalah yang rumit. Namun, individu yang cerdas mungkin juga lebih kreatif karena mereka memiliki "memori kerja" yang lebih besar; artinya, mereka dapat mengingat lebih banyak informasi yang terkait dengan tugas yang sedang dikerjakan." Sifat kepribadian Lima Besar berupa keterbukaan terhadap pengalaman (lihat Bab 5) berkorelasi dengan kreativitas, mungkin karena individu yang terbuka kurang konformis dalam bertindak dan lebih berbeda dalam berpikir. Ciri-ciri orang kreatif lainnya termasuk kepribadian proaktif, percaya diri, berani mengambil risiko, toleransi terhadap ambiguitas, dan ketekunan.

Keahlian adalah fondasi untuk semua karya kreatif dan dengan demikian merupakan prediktor paling penting dari potensi kreatif. Penulis film, produser, dan sutradara Quentin Tarantino menghabiskan masa mudanya dengan bekerja di toko persewaan video, tempat ia membangun pengetahuan ensiklopedis tentang film. Potensi kreativitas ditingkatkan ketika individu memiliki kemampuan, pengetahuan, keahlian, dan keahlian yang serupa dengan bidang usaha mereka. Misalnya, Anda tidak akan mengharapkan seseorang dengan pengetahuan pemrograman minimal menjadi sangat kreatif sebagai insinyur perangkat lunak, **Lingkungan Kreatif.** Sebagian besar dari kita memiliki potensi kreatif yang dapat kita pelajari untuk diterapkan, tetapi sama pentingnya dengan potensi kreatif, itu saja tidak cukup. Kita

perlu berada di lingkungan di mana potensi kreatif dapat diwujudkan. Faktor lingkungan apa yang memengaruhi apakah potensi kreatif diterjemahkan ke dalam perilaku kreatif?

Pertama dan mungkin yang paling penting adalah motivasi. Jika Anda tidak termotivasi untuk menjadi kreatif, kecil kemungkinan Anda akan menjadi kreatif. Tinjauan terhadap dua puluh enam studi mengungkapkan bahwa motivasi intrinsik, atau keinginan untuk mengerjakan sesuatu karena itu menarik, menggairahkan, memuaskan, dan menantang (dibahas secara lebih mendetail di bab berikutnya), berkorelasi cukup kuat dengan hasil kreatif. Tautan ini benar terlepas dari apakah kita berbicara tentang kreativitas siswa atau kreativitas karyawan.

Juga berharga untuk bekerja di lingkungan yang menghargai dan mengakui karya kreatif. Organisasi harus mendorong aliran ide yang bebas, termasuk memberikan penilaian yang adil dan konstruktif. Kebebasan dari aturan yang berlebihan mendorong kreativitas; karyawan harus memiliki kebebasan untuk memutuskan pekerjaan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Sebuah penelitian terhadap 385 karyawan yang bekerja untuk beberapa perusahaan obat di China mengungkapkan bahwa pemberdayaan struktural (di mana struktur unit kerja memungkinkan kebebasan karyawan yang memadai) dan pemberdayaan psikologis (yang membuat individu merasa diberdayakan secara pribadi) terkait dengan kreativitas karyawan.

### **Hasil Kreatif (inovasi)**

Tahap terakhir dalam model kreativitas kita adalah hasilnya. Perilaku kreatif tidak selalu menghasilkan hasil yang kreatif atau inovatif. Seorang karyawan mungkin menghasilkan ide kreatif dan tidak pernah membagikannya. Manajemen mungkin menolak solusi kreatif. Tim mungkin meredam perilaku kreatif dengan mengisolasi mereka yang mengusulkan ide berbeda. Satu studi menunjukkan bahwa kebanyakan orang memiliki bias terhadap penerimaan ide kreatif karena ide menciptakan ketidakpastian. Ketika orang merasa tidak pasti, kemampuan mereka untuk melihat ide apa pun sebagai sesuatu yang kreatif akan terhalang.

Kita dapat mendefinisikan hasil kreatif sebagai ide atau solusi yang dinilai baru dan bermanfaat oleh pemangku kepentingan terkait. Kebaruan itu sendiri tidak menghasilkan hasil kreatif jika tidak berguna. Jadi, solusi "di luar dinding" hanya kreatif jika membantu memecahkan masalah. Kegunaan dari solusi tersebut mungkin terbukti dengan sendirinya (iPad), atau mungkin dianggap berhasil oleh pemangku kepentingan sebelum keberhasilan yang sebenarnya dapat diketahui.

Ide-ide kreatif tidak terwujud dengan sendirinya; menerjemahkannya menjadi hasil kreatif adalah proses sosial yang membutuhkan pemanfaatan konsep lain yang dibahas dalam teks ini, termasuk kekuasaan dan politik, kepemimpinan, dan motivasi.

## **BAB 5**

### **KONSEP MOTIVASI**

Memotivasi karyawan adalah salah satu aspek manajemen yang paling penting dan paling menantang. Seperti yang akan kita lihat, tidak ada kekurangan saran tentang bagaimana melakukannya. Motivasi bukan hanya tentang bekerja keras itu juga mencerminkan pandangan Anda tentang kemampuan Anda sendiri.

Motivasi adalah salah satu topik yang paling sering diteliti dalam perilaku bisnis. "Jajak pendapat Gallup mengungkapkan satu alasan ditambahkan ke mayoritas karyawan A.S. yang tidak secara aktif terlibat dalam pekerjaan mereka (tidak terlibat atau terlepas), sebagian lainnya (17 persen) secara aktif terlepas." Dalam survei lain, 69 persen pekerja melaporkan membuang-buang waktu di tempat kerja setiap hari, dan hampir seperempatnya mengatakan mereka membuang waktu antara tiga puluh dan enam puluh menit setiap hari. Bagaimana caranya? Biasanya dengan menjelajahi Internet (memeriksa berita dan mengunjungi situs jejaring sosial) dan mengobrol dengan rekan kerja. Jadi, meski zaman berubah, masalah memotivasi tenaga kerja tetap sama.

Dalam bab ini, kita akan meninjau dasar-dasar motivasi, menilai teori-teori motivasi, dan menyediakan model integratif yang menggabungkan teori-teori.

#### **5.1 DEFINISI MOTIVASI**

Beberapa individu tampaknya terdorong untuk berhasil. Siswa yang sama yang berjuang untuk membaca buku teks selama lebih dari dua puluh menit dapat melahap buku Harry Potter dalam sehari. Perbedaannya adalah situasinya. Saat kami menganalisis konsep motivasi, perlu diingat bahwa tingkat motivasi bervariasi baik antar individu maupun di dalam individu pada waktu yang berbeda.

Kami mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan kegigihan upaya individu untuk mencapai suatu tujuan. Sementara motivasi umum berkaitan dengan upaya menuju tujuan apa pun, kami akan mempersempit fokus ke tujuan organisasi menuju perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

Intensitas menggambarkan seberapa keras seseorang berusaha. Ini adalah elemen yang paling kita fokuskan ketika kita berbicara tentang motivasi. Namun, intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali jika upaya tersebut disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Oleh karena itu, kami mempertimbangkan kualitas upaya serta intensitasnya. Upaya yang diarahkan, dan konsisten dengan, tujuan organisasi adalah jenis upaya yang harus kita upayakan. Akhirnya, motivasi memiliki dimensi ketekunan. Ini mengukur berapa lama seseorang dapat mempertahankan usaha. Individu yang termotivasi bertahan dengan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.

## 5.2 TEORI MOTIVASI AWAL

Empat teori motivasi karyawan yang dirumuskan selama tahun 1950-an, meskipun validitasnya dipertanyakan, mungkin yang paling dikenal. Kami membahas penjelasan yang lebih valid nanti, tetapi keempat ini mewakili dasar, dan manajer praktik masih menggunakan terminologi mereka.

### Hirarki kebutuhan Teori

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan Abraham Maslow. Maslow berhipotesis bahwa di dalam setiap manusia, terdapat hierarki lima kebutuhan:

1. Fisiologis. Termasuk rasa lapar, haus, tempat berteduh, seks, dan kebutuhan tubuh lainnya.
2. Keamanan. Keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.
3. Sosial. Kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.
4. Penghargaan. Faktor internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, dan faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
5. Aktualisasi diri. Drive 10 menjadi apa yang kita mampu; termasuk pertumbuhan, mencapai potensi kita, dan pemenuhan diri.



**Gambar 5.1** Hirarki Kebutuhan Maslow

Menurut Maslow, karena setiap kebutuhan secara substansial terpuaskan, kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Jadi, jika Anda ingin memotivasi seseorang, Anda perlu memahami tingkat hierarki orang tersebut saat ini dan berfokus pada pemenuhan kebutuhan tersebut, naik ke langkah-langkah di gambar 5.1

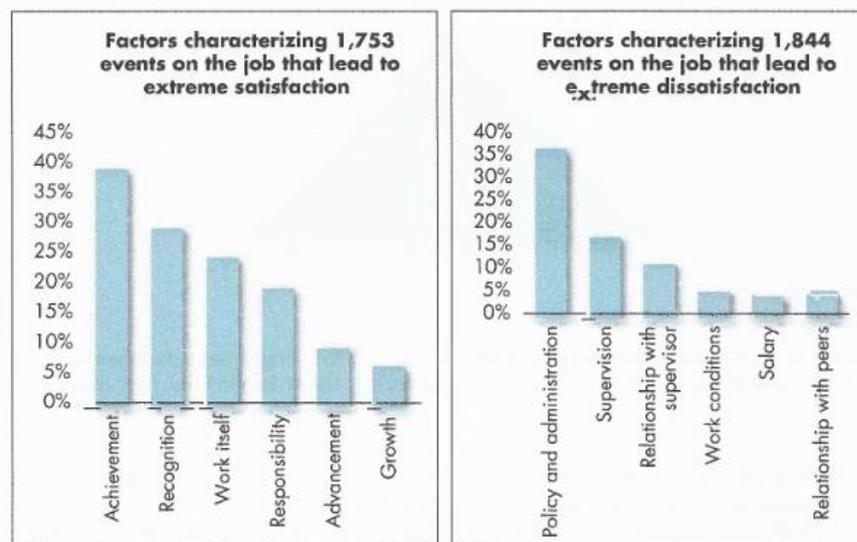
Teori Maslow telah mendapat pengakuan luas, khususnya di antara para manajer yang berpraktik. secara intuitif logis dan mudah di mengerti. Sayangnya, bagaimanapun, pencarian ulang tidak memvalidasinya. Maslow tidak memberikan pembenaran empiris, dan beberapa penelitian yang berusaha untuk memvalidasinya tidak menemukan dukungan untuk itu. Tetapi teori-teori lama, terutama yang secara intuitif logis, mati dengan keras.

Beberapa peneliti telah mencoba menghidupkan kembali komponen dari konsep hierarki kebutuhan, dengan menggunakan prinsip-prinsip dari psikologi evolusioner. Mereka mengusulkan bahwa kebutuhan tingkat rendah adalah perhatian utama hewan yang belum dewasa atau mereka yang memiliki sistem saraf primitif, sedangkan kebutuhan yang lebih tinggi lebih sering diamati pada hewan dewasa dengan sistem saraf yang lebih berkembang. Mereka juga mencatat sistem biologis mendasar yang berbeda untuk berbagai jenis

kebutuhan. Waktu akan menentukan apakah revisi hierarki Maslow akan berguna untuk melatih manajer.

### 5.3 TEORI X DAN TEORI Y

Salah satu teori yang konsisten dengan hierarki kebutuhan adalah Teori X dan Teori Y Douglas McGregor. Di bawah Teori X, manajer percaya bahwa karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan karena itu harus diarahkan atau bahkan dipaksa untuk melakukannya sehingga dengan asumsi bahwa kebutuhan tingkat rendah mendominasi. Di bawah Teori Y, sebaliknya, manajer menganggap karyawan dapat melihat pekerjaan sebagai hal yang wajar seperti istirahat atau bermain, dan oleh karena itu rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, dan bahkan mencari, tanggung jawab sehingga mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat tinggi memotivasi. percaya asumsi Teori Y lebih valid, dan dengan demikian diusulkan memotivasi melalui pengambilan keputusan partisipatif, pekerjaan yang menantang, dan hubungan kelompok yang baik. Sayangnya, seperti hierarki kebutuhan, sedikit bukti yang menegaskan bahwa salah satu rangkaian asumsi itu valid atau bertindak berdasarkan asumsi Teori Y akan menyebabkan pekerja lebih termotivasi.



**Gambar 5.2** Perbandingan Pemuas dan Ketidakpuasan

#### Teori Dua Faktor

Mempercayai hubungan individu dengan pekerjaan adalah dasar, dan bahwa sikap terhadap pekerjaan dapat menentukan kesuksesan atau kegagalan, psikolog Frederick Herzberg bertanya-tanya, "Apa yang orang inginkan dari pekerjaan mereka?" Dia meminta orang-orang untuk menggambarkan secara rinci situasi di mana mereka merasa sangat baik atau buruk tentang pekerjaan mereka. Tanggapannya berbeda secara signifikan dan membawa Herzberg ke teori dua faktornya juga disebut teori motivation-hygiene.

Seperti yang ditunjukkan pada gambar 5.2, faktor intrinsik seperti kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, dan prestasi tampaknya terkait dengan kepuasan kerja. Responden yang merasa nyaman dengan pekerjaannya cenderung menghubungkan faktor-

faktor tersebut dengan diri mereka sendiri, sedangkan responden yang tidak puas cenderung menyebutkan faktor ekstrinsik seperti pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja.

Bagi Herzberg, data menunjukkan bahwa kebalikan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang diyakini secara tradisional. Menghilangkan karakteristik yang tidak memuaskan dari suatu pekerjaan tidak serta merta membuat pekerjaan itu memuaskan. Herzberg mengusulkan kontinum ganda: Kebalikan dari "kepuasan" adalah "tidak ada kepuasan", dan kebalikan dari "ketidakpuasan" adalah "tidak ada ketidakpuasan".

Menurut Herzberg, faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang dapat menciptakan ketidakpuasan kerja dapat membawa kedamaian, tetapi belum tentu motivasi. Mereka akan menenangkan daripada memotivasi pekerjanya. Akibatnya, Herzberg mencirikan kondisi seperti kualitas pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja fisik, hubungan dengan orang lain, dan keamanan kerja sebagai faktor kebersihan. Ketika mereka memadai, orang tidak akan tidak puas, mereka juga tidak akan puas. Jika kita ingin memotivasi orang dalam pekerjaan mereka, Herzberg menyarankan untuk menekankan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil yang langsung diperoleh darinya, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan pribadi, pengakuan, tanggung jawab, dan prestasi. Ini adalah karakteristik yang orang temukan secara intrinsik bermanfaat,

Seperti hierarki kebutuhan Maslow dan Teori X dan Teori Y McGregor, teori dua faktor belum didukung dengan baik dalam penelitian dan memiliki banyak pencela, "Kritik berpusat pada metodologi asli Herzberg, dan asumsinya seperti pernyataan bahwa kepuasan sangat terkait dengan produktivitas Penelitian selanjutnya cenderung menunjukkan bahwa jika faktor kebersihan dan motivasi sama pentingnya bagi seseorang, keduanya mampu memotivasi orang, Terlepas dari kritik, teori Herzberg cukup berpengaruh, dan hanya sedikit manajer yang tidak terbiasa dengan rekomendasinya.

### **Teori Kebutuhan McClelland**

Anda memiliki satu beanbag dan lima target yang disiapkan di depan Anda, masing-masing lebih jauh dari yang terakhir. Target A duduk hampir dalam jangkauan lengan. Jika Anda menekannya, Anda mendapat Rp. 100.000. Target B sedikit lebih jauh, tetapi sekitar 80 persen orang yang mencoba dapat mencapainya. Itu membayar Rp 20.000 Target C membayar Rp. 30.000 dan sekitar setengah dari orang yang mencoba dapat memukulnya. Sangat sedikit orang yang dapat mencapai Target D, tetapi imbalannya adalah Rp.40.000 bagi mereka yang melakukannya. Terakhir, Target E membayar Rp. 15.000, tetapi hampir mustahil untuk dicapai. Yang mana yang akan Anda coba? Jika Anda memilih C, kemungkinan besar Anda adalah orang yang berprestasi tinggi. Mengapa? Baca terus. Teori kebutuhan McClelland dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya." Ini melihat tiga kebutuhan:

- Need for achievement (nAch) adalah dorongan untuk unggul, untuk berprestasi dalam kaitannya dengan seperangkat standar.
- Kebutuhan akan kekuasaan (nPow) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan mereka lakukan sebelumnya.

- Need for affiliation (nAff) adalah keinginan untuk menjalin hubungan interpersonal yang bersahabat dan dekat.

McClelland dan peneliti selanjutnya memfokuskan sebagian besar perhatian mereka pada nAch. Orang-orang yang berprestasi tinggi bekerja paling baik ketika mereka menganggap probabilitas keberhasilan mereka sebagai 0,5 yaitu peluang 30-50. Mereka tidak suka berjudi dengan peluang tinggi karena mereka tidak merasakan kepuasan pencapaian dari kesuksesan yang datang secara kebetulan. Demikian pula, mereka tidak menyukai peluang rendah (kemungkinan sukses tinggi) karena tidak ada tantangan untuk keterampilan mereka. Mereka suka menetapkan tujuan yang membutuhkan sedikit peregang.

Mengandalkan sejumlah besar penelitian, kita dapat memprediksi beberapa hubungan antara kebutuhan prestasi dan prestasi kerja. Pertama, ketika pekerjaan memiliki tanggung jawab pribadi, umpan balik, dan tingkat risiko menengah yang tinggi, orang yang berprestasi tinggi akan termotivasi dengan kuat. Mereka berhasil dalam kegiatan wirausaha seperti menjalankan bisnis mereka sendiri, misalnya, dan mengelola unit mandiri dalam organisasi besar. Kedua, kebutuhan berprestasi yang tinggi tidak serta merta membuat seseorang menjadi manajer yang baik, terutama dalam organisasi besar. Orang dengan kebutuhan berprestasi tinggi tertarik pada seberapa baik mereka melakukannya secara pribadi, dan tidak mempengaruhi orang lain untuk melakukannya dengan baik. Tenaga penjualan yang tinggi tidak harus menjadi manajer penjualan yang baik, dan manajer umum yang baik dalam organisasi besar biasanya tidak memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berprestasi. Ketiga, kebutuhan akan afiliasi dan kekuasaan cenderung terkait erat dengan kesuksesan manajerial. Manajer terbaik tinggi dalam kebutuhan mereka akan kekuasaan dan rendah dalam kebutuhan mereka akan afiliasi. Faktanya, motif kekuasaan yang tinggi mungkin merupakan persyaratan untuk keefektifan manajerial.

Pandangan bahwa kebutuhan pencapaian tinggi bertindak sebagai motivator internal mengandaikan dua karakteristik budaya kesediaan untuk menerima tingkat risiko sedang (yang mengecualikan negara dengan karakteristik penghindaran ketidakpastian yang kuat) dan perhatian terhadap kinerja (yang berlaku untuk negara dengan karakteristik pencapaian yang kuat). Kombinasi ini ditemukan di negara-negara Anglo-Amerika seperti Amerika Serikat, Kanada, dan Inggris Raya, dan lebih sedikit lagi di masyarakat yang lebih kolektivistik seperti Chili dan Portugal.

Di antara teori-teori awal motivasi, McClelland's telah memberikan dukungan penelitian terbaik. Sayangnya, ini memiliki efek yang kurang praktis dibandingkan yang lain, karena McClelland berpendapat bahwa ketiga kebutuhan itu tidak disadari kita mungkin berperingkat tinggi tetapi tidak mengetahuinya mengukurnya tidaklah mudah. Dalam pendekatan yang paling umum, seorang ahli terlatih menyajikan gambar kepada individu, meminta mereka untuk bercerita tentang masing-masing, dan kemudian memberi skor tanggapan dalam hal tiga kebutuhan. Namun, prosesnya memakan waktu dan mahal, dan hanya sedikit organisasi yang mau berinvestasi untuk menerapkan konsep McClelland.

**Teori Motivasi Kontemporer.** Teori-teori awal tentang motivasi entah tidak bertahan di bawah pemeriksaan yang cermat atau tidak lagi disukai. Sebaliknya, teori-teori kontemporer memiliki satu kesamaan: Masing-masing memiliki tingkat dokumentasi pendukung yang valid.

Ini tidak berarti mereka benar. Kami menyebutnya "teori kontemporer" karena mewakili pemikiran saat ini dalam menjelaskan motivasi karyawan.

**Teori Penentuan Nasib Sendiri.** "Aneh," kata Marcia. "Saya mulai bekerja di masyarakat manusiawi sebagai sukarelawan. [masukkan lima belas jam seminggu membantu orang mengadopsi hewan peliharaan. Dan saya senang datang bekerja. Kemudian, tiga bulan lalu, mereka mempekerjakan saya penuh waktu dengan Rp.100.000 per jam. Saya melakukan pekerjaan yang sama seperti yang saya lakukan sebelumnya. Tapi menurutku itu tidak terlalu menyenangkan.

Apakah reaksi Marcia tampak berlawanan dengan intuisi? Ada penjelasan untuk itu. Ini disebut teori penentuan nasib sendiri, yang mengusulkan bahwa orang lebih suka merasa memiliki kendali atas tindakan mereka, jadi apa pun yang membuat tugas yang sebelumnya dinikmati terasa lebih seperti kewajiban daripada aktivitas yang dipilih secara bebas akan merusak motivasi. Banyak penelitian tentang teori penentuan nasib sendiri dalam perilaku bisnis berfokus pada teori evaluasi kognitif, sebuah teori pelengkap yang berhipotesis bahwa imbalan ekstrinsik akan mengurangi minat intrinsik dalam suatu tugas. Ketika orang dibayar untuk bekerja, rasanya kurang seperti sesuatu yang ingin mereka lakukan dan lebih seperti sesuatu yang harus mereka lakukan. Teori penentuan nasib sendiri mengusulkan bahwa selain didorong oleh kebutuhan akan otonomi, orang mencari cara untuk mencapai kompetensi dan hubungan positif dengan orang lain. Sejumlah besar penelitian mendukung teori penentuan nasib sendiri. Implikasi utamanya berhubungan dengan imbalan kerja.

Ketika organisasi menggunakan penghargaan ekstrinsik sebagai hadiah untuk kinerja yang unggul, karyawan merasa mereka melakukan pekerjaan dengan baik bukan karena keinginan intrinsik mereka sendiri untuk unggul daripada karena itulah yang diinginkan organisasi. Menghilangkan penghargaan ekstrinsik dapat mengubah persepsi individu tentang mengapa dia mengerjakan tugas dari penjelasan eksternal menjadi penjelasan internal. Jika Anda membaca novel seminggu karena instruktur sastra Inggris Anda meminta Anda melakukannya, Anda dapat mengaitkan perilaku membaca Anda dengan sumber eksternal. Namun, jika Anda mendapati diri Anda terus membaca novel seminggu setelah kursus selesai, kecenderungan alami Anda adalah mengatakan, "Saya harus menikmati membaca novel karena saya masih membacanya seminggu." Oleh karena itu, menerapkan penghargaan ekstrinsik semuanya ada dalam pendekatan.

Studi yang meneliti bagaimana penghargaan ekstrinsik meningkatkan motivasi untuk tugas-tugas kreatif menunjukkan bahwa kita mungkin perlu menempatkan prediksi teori evaluasi kognitif ke dalam konteks yang lebih luas. Penetapan tujuan lebih efektif dalam meningkatkan motivasi, misalnya, saat kita memberikan penghargaan untuk mencapai tujuan. Penulis asli teori penentuan nasib sendiri mengakui bahwa imbalan ekstrinsik seperti pujian verbal dan umpan balik tentang kompetensi dapat meningkatkan motivasi intrinsik dalam keadaan tertentu. Tenggat waktu dan standar kerja tertentu juga demikian, jika orang percaya bahwa mereka mengendalikan perilaku mereka. Hal ini konsisten dengan tema sentral teori penentuan nasib sendiri: Imbalan dan tenggat waktu mengurangi motivasi jika orang melihatnya sebagai pemaksaan atau pengendalian.

Apa yang disarankan oleh teori penentuan nasib sendiri untuk memberikan hadiah? Ini menyarankan beberapa kehati-hatian dalam penggunaan penghargaan ekstrinsik untuk memotivasi. Secara khusus, teori penentuan nasib sendiri menunjukkan bahwa mengejar tujuan dari motif intrinsik (seperti minat yang kuat pada pekerjaan itu sendiri) lebih menopang motivasi manusia daripada penghargaan ekstrinsik. Demikian pula, teori evaluasi kognitif menunjukkan bahwa memberikan insentif ekstrinsik mungkin, dalam banyak kasus, merusak motivasi intrinsik. Sebagai contoh, jika seorang programmer komputer menghargai menulis kode karena dia suka memecahkan masalah, hadiah ekstrinsik organisasi untuk menulis sejumlah baris kode setiap hari dapat terasa memaksa, dan motivasi intrinsiknya akan berkurang. Dia akan kurang tertarik dengan tugas itu dan mungkin mengurangi usahanya.

Hasil yang lebih baru dari teori penentuan nasib sendiri adalah kesesuaian diri, yang mempertimbangkan seberapa kuat alasan orang untuk mengejar tujuan konsisten dengan minat dan nilai inti mereka. Di seluruh budaya, jika individu mengejar tujuan karena minat intrinsik, mereka lebih mungkin untuk mencapai tujuan, lebih bahagia saat melakukannya, dan bahagia bahkan jika tidak? Mengapa? Karena proses berjuang menuju tujuan itu menyenangkan apakah tujuan itu tercapai atau tidak. Kebalikannya juga tampak benar, Penelitian terbaru mengungkapkan bahwa ketika orang tidak menikmati pekerjaan mereka karena alasan intrinsik, mereka yang bekerja karena merasa berkewajiban untuk melakukannya masih dapat bekerja dengan baik, meskipun akibatnya mereka mengalami tingkat ketegangan yang lebih tinggi.

Apa artinya semua ini? Bagi individu, itu berarti memilih pekerjaan Anda untuk alasan selain imbalan ekstrinsik. Untuk organisasi, itu berarti manajer harus memberikan insentif intrinsik maupun ekstrinsik. Manajer perlu membuat pekerjaan menarik, memberikan pengakuan, dan mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Karyawan yang merasa apa yang mereka lakukan berada dalam kendali mereka dan hasil dari pilihan bebas cenderung lebih termotivasi oleh pekerjaan mereka dan berkomitmen pada atasan mereka. Secara umum, manajer harus membuat tujuan yang spesifik dan sulit manajer harus menetapkan tujuan tertinggi yang akan menjadi komitmen karyawan.

#### **5.4 TEORI PENETAPAN TUJUAN**

Gene Broadwater, mantan pelatih tim lintas negara Sekolah Menengah Hamilton, memberikan kata-kata terakhir kepada pasukannya sebelum mereka mendekati garis start untuk perlombaan kejuaraan liga. Anda masing-masing secara fisik siap. Sekarang, keluarlah dan lakukan yang terbaik. Tidak ada yang bisa meminta lebih dari Anda dari itu.

Anda sendiri telah mendengar sentimen itu beberapa kali: Lakukan saja yang terbaik. Hanya itu yang bisa ditanyakan siapa pun. Tapi apa artinya lakukan yang terbaik Apakah kita pernah tahu apakah kita telah mencapai tujuan yang tidak jelas itu? Apakah pelari lintas negara akan mencatat waktu lebih cepat jika Pelatih Broadwater memberikan tujuan tertentu kepada masing-masing? Penelitian tentang teori penetapan tujuan mengungkapkan efek yang mengesankan dari kekhususan tujuan, tantangan, dan umpan balik terhadap kinerja.

Pada akhir 1960-an, Edwin Locke mengusulkan bahwa niat untuk bekerja menuju suatu tujuan adalah sumber utama motivasi kerja. Artinya, sasaran memberi tahu karyawan apa

yang perlu dilakukan dan berapa banyak usaha yang dibutuhkan. Bukti sangat menunjukkan bahwa tujuan spesifik meningkatkan kinerja; bahwa sasaran yang sulit, bila diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada sasaran yang mudah; dan bahwa umpan balik mengarah pada kinerja yang lebih tinggi daripada tanpa umpan balik.

Secara umum, sasaran spesifik menghasilkan tingkat keluaran yang lebih tinggi daripada sasaran umum. Kekhususan itu sendiri tampaknya bertindak sebagai stimulus internal. Ketika seorang pengemudi truk berkomitmen untuk melakukan dua belas perjalanan bolak-balik antara Toronto dan Buffalo, New York setiap minggu, niat ini memberinya tujuan khusus untuk dicapai. Semua hal dianggap sama, dia akan mengungguli rekannya tanpa tujuan atau tujuan umum "lakukan yang terbaik".

Jika faktor-faktor seperti penerimaan tujuan dipertahankan konstan, semakin sulit tujuannya, semakin tinggi tingkat kinerjanya. Tentu saja, masuk akal untuk menganggap tujuan yang lebih mudah lebih mungkin diterima. Tapi begitu tugas yang sulit diterima, kita dapat mengharapkan karyawan tersebut mengerahkan upaya tingkat tinggi untuk mencoba mencapainya.

Pertama, tujuan yang menantang mendapatkan perhatian kita dan membantu kita fokus. Kedua, tujuan yang sulit memberi energi pada kita karena kita harus bekerja lebih keras untuk mencapainya. Ketiga, ketika tujuan sulit, orang tetap berusaha untuk mencapainya.

Akhirnya, tujuan yang sulit mengarahkan kita untuk menemukan strategi yang membantu kita melakukan pekerjaan atau tugas dengan lebih efektif. Jika kita harus berjuang untuk memecahkan masalah yang sulit, kita sering memikirkan cara yang lebih baik untuk melakukannya.

Orang bekerja lebih baik ketika mereka mendapatkan umpan balik tentang seberapa baik kemajuan mereka menuju tujuan mereka karena itu membantu mengidentifikasi perbedaan antara apa yang telah mereka lakukan dan apa yang ingin mereka lakukan selanjutnya yaitu, umpan balik memandu perilaku. Tapi semua umpan balik tidak sama kuatnya. Umpan balik yang dihasilkan sendiri yang dengannya karyawan dapat memantau kemajuan mereka sendiri atau menerima umpan balik dari proses tugas itu sendiri lebih kuat daripada umpan balik yang dihasilkan secara eksternal.

Dalam beberapa kasus, tujuan yang ditetapkan secara partisipatif menghasilkan kinerja yang unggul pada orang lain, individu bekerja paling baik ketika menetapkan tujuan oleh bos mereka. Tetapi keuntungan utama dari partisipasi mungkin adalah meningkatkan penerimaan tujuan sebagai tujuan yang diinginkan untuk dikerjakan. Tanpa partisipasi, individu yang mengejar tujuan perlu memahami dengan jelas tujuan dan kepentingannya.

Selain umpan balik, ada tiga faktor lain yang memengaruhi tujuan hubungan kinerja: komitmen tujuan, karakteristik tugas, dan budaya nasional. Teori penetapan tujuan mengasumsikan individu berkomitmen pada tujuan dan bertekad untuk tidak menurunkan atau meninggalkannya. Individu (1) percaya dia dapat mencapai tujuan dan (2) ingin mencapainya. Komitmen tujuan kemungkinan besar terjadi ketika tujuan diumumkan, ketika individu memiliki lokus kendali internal, ketika tujuan ditetapkan sendiri dan bukan ditugaskan, dan ketika tujuan didasarkan setidaknya sebagian pada kemampuan individu.

Sasaran tampaknya memengaruhi kinerja lebih kuat ketika pertanyaannya sederhana daripada rumit, dipelajari dengan baik daripada baru, mandiri daripada saling bergantung, dan berada di ujung atas pencapaian. Pada tugas yang saling bergantung, tujuan kelompok lebih disukai.

Menetapkan tujuan individu yang spesifik dan sulit mungkin memiliki efek yang berbeda dalam budaya yang berbeda. Sebagian besar penelitian penetapan tujuan telah dilakukan di Amerika Serikat dan Kanada, di mana pencapaian dan kinerja individu sangat dihargai. Penelitian belum menunjukkan bahwa tujuan berbasis kelompok lebih efektif dalam kolektifis daripada budaya individualis. Dalam budaya kolektivistik dan budaya jarak-daya tinggi, tujuan moderat yang dapat dicapai dapat lebih memotivasi daripada yang sulit. Akhirnya, tujuan yang ditetapkan tampaknya menghasilkan komitmen tujuan yang lebih besar dalam budaya jarak-daya tinggi daripada dalam budaya jarak-daya rendah. Dibutuhkan lebih banyak penelitian untuk menilai bagaimana konstruksi tujuan mungkin berbeda di seluruh budaya.

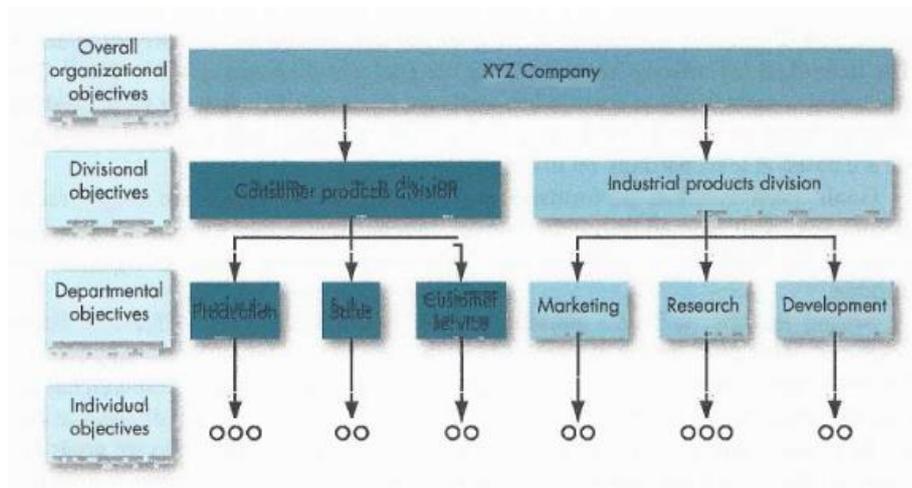
Meskipun penetapan tujuan memiliki hasil yang positif, itu tidak benar-benar bermanfaat. Misalnya, beberapa tujuan mungkin sangat efektif. Ketika mempelajari sesuatu itu penting, tujuan yang berkaitan dengan kinerja mengurangi adaptasi dan kreativitas karena orang menjadi terlalu fokus pada hasil dan mengabaikan kondisi yang berubah. Tujuan untuk belajar dan menghasilkan solusi alternatif akan lebih efektif daripada tujuan untuk dilakukan. Selain itu, beberapa penulis berpendapat bahwa tujuan dapat mengarahkan karyawan untuk fokus pada satu standar dan mengesampingkan yang lainnya. Misalnya, tujuan untuk meningkatkan harga saham jangka pendek dapat menyebabkan organisasi mengabaikan kesuksesan jangka panjang dan bahkan terlibat dalam perilaku tidak etis seperti "memasak buku" untuk memenuhi tujuan tersebut.

Studi lain menunjukkan bahwa karyawan yang rendah kesadaran dan stabilitas emosinya mengalami kelelahan emosional yang lebih besar ketika pemimpin mereka menetapkan tujuan. Akhirnya, individu mungkin gagal untuk menyerah pada tujuan yang tidak dapat dicapai, meskipun hal itu mungkin bermanfaat untuk dilakukan. Terlepas dari perbedaan pendapat, sebagian besar peneliti setuju bahwa tujuan sangat kuat dalam membentuk perilaku. Manajer harus memastikan tujuan selaras dengan tujuan perusahaan.

Penelitian telah menemukan bahwa orang berbeda dalam cara mereka mengatur pikiran dan perilaku mereka selama mengejar tujuan. Umumnya, orang termasuk dalam salah satu dari dua kategori, meskipun mereka bisa termasuk dalam 10 kategori keduanya. Mereka yang memiliki fokus promosi berjuang untuk kemajuan dan pencapaian, dan mereka mendekati kondisi yang menggerakkan mereka lebih dekat ke tujuan yang diinginkan. Mereka dengan fokus pencegahan berusaha untuk memenuhi tugas dan kewajiban dan menghindari kondisi yang menjauhkan mereka dari tujuan yang diinginkan. Meskipun Anda akan benar dalam mencatat bahwa kedua strategi tersebut melayani pencapaian tujuan, cara mereka mencapainya sangat berbeda. Sebagai contoh, pertimbangkan belajar untuk ujian. Anda dapat terlibat dalam kegiatan yang berfokus pada promosi seperti membaca materi kelas dan catatan, atau Anda dapat terlibat dalam kegiatan yang berfokus pada pencegahan seperti menahan diri dari hal-hal yang akan menghalangi belajar, seperti bermain video game atau

pergi keluar dengan teman. Atau, Anda dapat melakukan kedua aktivitas tersebut, Idealnya, mungkin yang terbaik adalah berorientasi pada promosi dan pencegahan.

**Menerapkan Teori Penetapan Tujuan.** Bagaimana para manajer menjalankan teori penetapan tujuan? Itu sering diserahkan kepada individu. Beberapa manajer menetapkan target kinerja yang agresif apa yang disebut General Electric sebagai "target tambahan". Beberapa CEO, seperti A.G. Lafley dari Procter & Gamble dan Hubert Joly dari Best Buy, dikenal menuntut sasaran kinerja. Tetapi banyak manajer tidak menetapkan tujuan. Ketika ditanya apakah pekerjaan mereka memiliki tujuan yang jelas, hanya sebagian kecil karyawan dalam survei yang mengatakan ya.



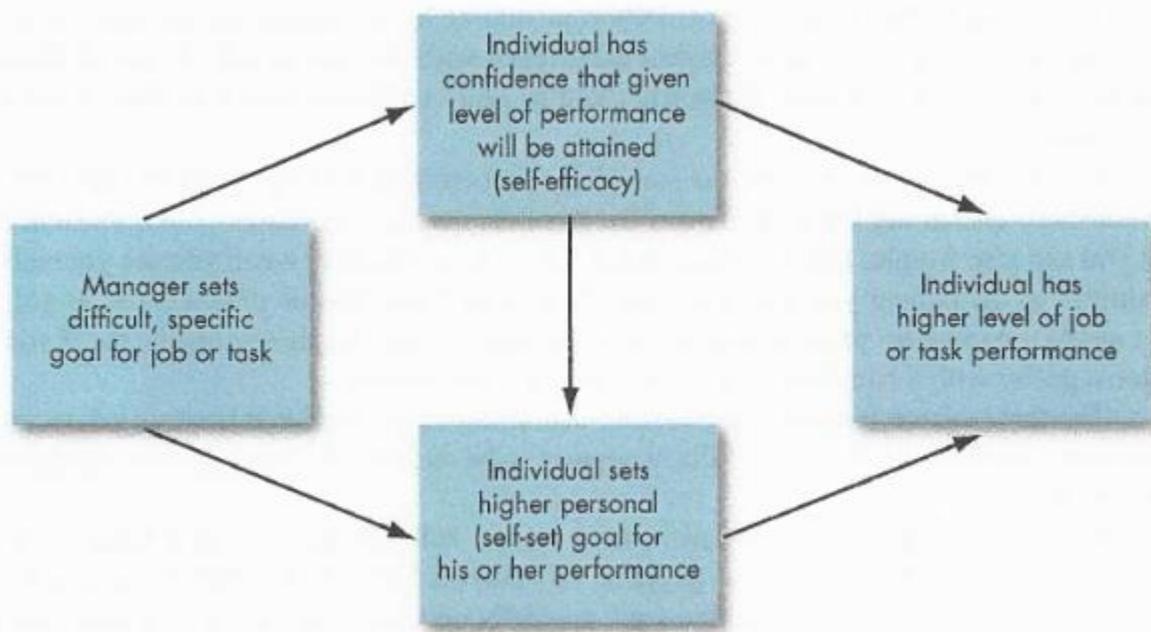
**Gambar 5.3** Cascading Tujuan

Cara yang lebih sistematis untuk memanfaatkan penetapan tujuan adalah dengan manajemen berdasarkan tujuan (MBO), sebuah inisiatif yang paling populer di tahun 1970-an, tetapi masih digunakan sampai sekarang. MBO menekankan tujuan yang ditetapkan secara partisipatif yang nyata, dapat diverifikasi, dan terukur. Seperti pada gambar 5.3, tujuan keseluruhan organisasi diterjemahkan ke dalam tujuan khusus untuk setiap tingkatan (divisi, departemen, individu). Tetapi karena manajer unit bawah secara bersama-sama berpartisipasi dalam menetapkan tujuan mereka sendiri, MBO bekerja dari bawah ke atas dan juga dari atas ke bawah. Hasilnya adalah hierarki yang menghubungkan tujuan dari satu tingkat ke tingkat berikutnya. Untuk karyawan individu, MBO memberikan tujuan kinerja pribadi yang spesifik.

Empat bahan yang umum untuk program MBO: kekhususan tujuan, partisipasi dalam pengambilan keputusan (termasuk penetapan tujuan atau sasaran), periode waktu yang eksplisit, dan umpan balik kinerja. Banyak elemen dalam program MBO sesuai dengan proposisi teori penetapan tujuan. Misalnya, memiliki periode waktu yang eksplisit untuk mencapai tujuan cocok dengan penekanan teori penetapan tujuan pada kekhususan tujuan. Demikian pula, kami mencatat sebelumnya bahwa umpan balik tentang kemajuan tujuan merupakan elemen penting dari teori penetapan tujuan. Satu-satunya area ketidaksepakatan yang mungkin antara MBO dan teori penetapan tujuan adalah partisipasi: MBO sangat menganjurkan partisipasi, sedangkan teori penetapan tujuan menunjukkan bahwa tujuan yang ditugaskan manajer biasanya sama efektifnya.

## 5.5 TEORI SELF-EFIKASI

Teori self-efficacy, juga dikenal sebagai teori kognitif sosial atau teori pembelajaran sosial, mengacu pada keyakinan individu bahwa dia mampu melakukan tugas. Semakin tinggi self-efficacy Anda, semakin percaya diri Anda memiliki kemampuan untuk berhasil. Jadi, dalam situasi sulit, orang dengan efikasi diri rendah cenderung mengurangi usaha mereka atau menyerah sama sekali, sedangkan mereka dengan efikasi diri tinggi akan berusaha lebih keras untuk menguasai tantangan. Efikasi diri dapat menciptakan spiral positif di mana mereka dengan efikasi diri kemanjuran tinggi menjadi lebih terlibat dalam tugas mereka dan kemudian, pada gilirannya, meningkatkan kinerja mereka, yang selanjutnya meningkatkan kemanjuran. Perubahan efikasi diri dari waktu ke waktu juga terkait dengan perubahan kinerja kreatif. Individu dengan efikasi diri yang tinggi juga tampaknya merespons umpan balik negatif dengan upaya dan motivasi yang meningkat, sementara efikasi diri yang rendah cenderung mengurangi upaya mereka setelahnya. umpan balik negatif. Bagaimana manajer dapat membantu karyawan mereka mencapai tingkat self-efficacy yang tinggi? Dengan menyatukan teori penetapan tujuan dan teori self-efficacy.



**Gambar 5.4** Efek Bersama Tujuan dan Self-Efikasi pada Kinerja

Teori penetapan tujuan dan teori efikasi diri tidak bersaing; mereka saling melengkapi. Seperti yang diperlihatkan Gambar 5.4, karyawan yang manajernya menetapkan tujuan yang sulit bagi mereka akan memiliki tingkat efikasi diri yang lebih tinggi dan menetapkan tujuan yang lebih tinggi untuk kinerja mereka sendiri. Mengapa? Menetapkan tujuan yang sulit untuk orang lain mengomunikasikan kepercayaan Anda pada mereka. Bayangkan Anda mengetahui bahwa atasan Anda menetapkan tujuan yang lebih tinggi untuk Anda daripada untuk rekan kerja Anda. Bagaimana Anda menafsirkan ini? Selama Anda tidak merasa sedang diganggu, Anda mungkin akan berpikir, "Ya, saya kira atasan saya menganggap saya mampu bekerja lebih baik daripada yang lain." Ini menggerakkan proses psikologis di mana Anda lebih percaya

diri (kemanjuran diri yang lebih tinggi) dan Anda menetapkan tujuan pribadi yang lebih tinggi, berkinerja lebih baik baik di dalam maupun di luar tempat kerja.

Peneliti yang mengembangkan teori efikasi diri, Albert Bandura, mengemukakan empat cara efikasi diri dapat ditingkatkan:

1. Aktifkan penguasaan.
2. Pemodelan pengganti.
3. Persuasi verbal.
4. Gairah.

Menurut Bandura, sumber terpenting untuk meningkatkan efikasi diri adalah en-active mastery yaitu, mendapatkan pengalaman yang relevan dengan tugas atau pekerjaan. Jika Anda dapat melakukan pekerjaan dengan sukses di masa lalu, Anda akan lebih yakin bahwa Anda akan dapat melakukannya di masa depan.

Sumber kedua adalah model perwakilan menjadi lebih percaya diri karena Anda melihat orang lain melakukan tugas tersebut. Jika teman Anda menurunkan berat badan, kepercayaan diri Anda bahwa Anda juga bisa menurunkan berat badan juga meningkat. Pemodelan perwakilan paling efektif ketika Anda melihat diri Anda serupa dengan orang yang Anda amati. Menonton Tiger Woods memainkan pukulan golf yang sulit mungkin tidak meningkatkan kepercayaan diri Anda untuk dapat memainkan pukulan itu sendiri, tetapi jika Anda menonton pegolf dengan handicap yang mirip dengan Anda, itu persuasif.

Sumber ketiga adalah persuasi verbal: menjadi lebih percaya diri karena seseorang meyakinkan Anda bahwa Anda memiliki keterampilan yang diperlukan untuk sukses. Pembicara motivasi menggunakan taktik ini.

Akhirnya, Bandura berpendapat bahwa gairah meningkatkan self-efficacy. Gairah mengarah ke keadaan berenergi, sehingga orang tersebut menjadi "bersemangat" dan tampil lebih baik. Tetapi jika tugas tersebut membutuhkan perspektif kunci yang stabil dan rendah (katakanlah, mengedit naskah dengan hati-hati), gairah sebenarnya dapat merusak kinerja.

Cara terbaik bagi seorang manajer untuk menggunakan persuasi verbal adalah melalui efek Pygmalion atau efek Galatea. Efek Pygmalion adalah salah satu bentuk self-fulfilling prophecy di mana mempercayai sesuatu bisa menjadikannya benar. Dalam beberapa penelitian, guru diberi tahu bahwa siswa mereka memiliki nilai IQ yang sangat tinggi, padahal sebenarnya mereka berkisar dari tinggi ke rendah. Konsisten dengan efek Pygmalion, para guru menghabiskan lebih banyak waktu dengan siswa yang mereka anggap pintar, memberi mereka tugas yang lebih menantang, dan mengharapkan lebih banyak dari mereka semuanya menghasilkan efikasi diri siswa yang lebih tinggi dan nilai yang lebih baik. Strategi ini telah berhasil digunakan di tempat kerja. Juga, para pelaut yang diberi tahu dengan meyakinkan bahwa mereka tidak akan mabuk laut ternyata jauh lebih kecil kemungkinannya untuk melakukannya.

Apa implikasi perilaku bisnis dari teori self-efficacy? Nah, ini soal penerapan sumber-sumber self-efficacy Bandura ke lingkungan kerja. Program pelatihan sering memanfaatkan penguasaan enaktif dengan membuat orang berlatih dan membangun keterampilan mereka. Faktanya, salah satu alasan pelatihan berhasil adalah karena hal itu meningkatkan kemanjuran diri. Individu dengan tingkat kemanjuran diri yang lebih tinggi juga tampaknya memperoleh

lebih banyak manfaat dari program pelatihan dan lebih cenderung menggunakan pelatihan mereka di tempat kerja.

Kecerdasan dan kepribadian unggul tidak ada dalam daftar Bandura, tetapi keduanya dapat meningkatkan kemandirian diri. Orang-orang yang cerdas, berhati-hati, dan stabil secara emosional jauh lebih mungkin memiliki efikasi diri yang tinggi sehingga beberapa peneliti berpendapat bahwa efikasi diri kurang penting daripada yang disarankan oleh penelitian sebelumnya. Mereka percaya self-efficacy sebagian merupakan produk sampingan pada orang pintar dengan kepribadian percaya diri. Meskipun Bandura sangat tidak setuju dengan kesimpulan ini, diperlukan lebih banyak penelitian.

### **Teori Ekuitas Keadilan Organisasi**

Ainsley adalah seorang mahasiswa di Universitas Negeri yang bekerja untuk mendapatkan gelar sarjana di bidang keuangan, untuk mendapatkan beberapa pengalaman kerja dan meningkatkan daya jualnya, dia telah menerima magang musim panas di departemen keuangan di sebuah perusahaan farmasi. Dia cukup senang dengan bayarnya: Rp. 90.000 per jam lebih banyak daripada yang diterima siswa lain dalam kelompoknya untuk magang musim panas mereka. Di tempat kerja dia bertemu Josh, lulusan baru Universitas Negeri yang bekerja sebagai manajer menengah di departemen keuangan yang sama. Josh menghasilkan Rp. 300.000 per jam.

Di tempat kerja, Ainsley bisa digambarkan sebagai orang yang giat. Dia bertunangan, puas, dan sepertinya selalu bersedia membantu orang lain. Josh justru sebaliknya. Dia sering tampak tidak tertarik dengan pekerjaannya dan bahkan memiliki pemikiran untuk berhenti. Ketika suatu hari ditekan tentang mengapa dia tidak bahagia, Josh mengutip gajinya sebagai alasan utama. Secara khusus, dia memberi tahu Ainsley bahwa, dibandingkan dengan manajer di perusahaan farmasi lain, penghasilannya jauh lebih sedikit. "Itu tidak adil," keluhnya. "Saya bekerja sekeras mereka, namun saya tidak menghasilkan sebanyak itu. Mungkin saya harus bekerja untuk kompetisi."

Bagaimana mungkin seseorang yang berpenghasilan Rp.300.000 per jam menjadi kurang puas dengan gajinya dan kurang termotivasi daripada seseorang yang berpenghasilan Rp.95.000 per jam? Jawabannya terletak pada teori ekuitas dan, lebih luas lagi, pada prinsip-prinsip keadilan organisasional. Menurut 10 teori ekuitas, karyawan membandingkan apa yang mereka dapatkan dari pekerjaan mereka ("hasil" mereka, seperti gaji, promosi, pengakuan, atau memiliki kantor pojok) dengan apa yang mereka masukkan ke dalamnya ("masukan" mereka, seperti usaha, pengalaman), dan pendidikan. Mereka mengambil rasio hasil mereka dengan input mereka dan membandingkannya dengan rasio orang lain, biasanya seseorang yang serupa seperti rekan kerja atau seseorang yang melakukan pekerjaan yang sama. Hal ini ditunjukkan pada Gambar 7-5. Jika kita percaya bahwa rasio kita sama dengan orang yang kita bandingkan dengan diri kita sendiri, keadaan ekuitas ada dan kita menganggap situasinya adil. Berdasarkan teori ekuitas, karyawan yang merasakan ketidakadilan akan membuat satu dari enam pilihan berikut:

1. Ubah masukan {kurangi upaya jika dibayar rendah atau lebih jika dibayar lebih}.

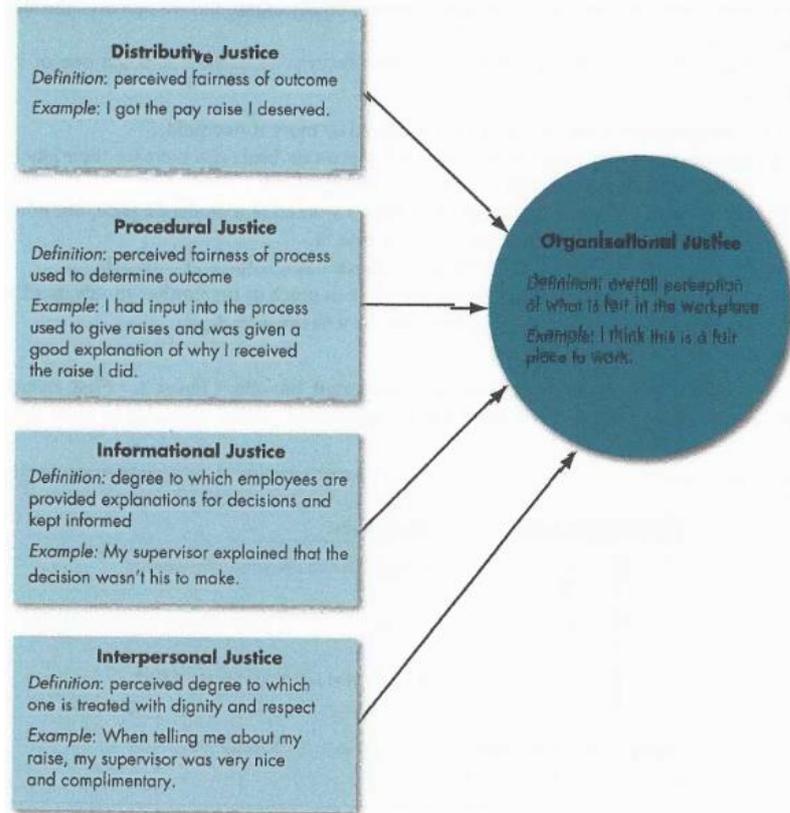
2. Ubah hasil (individu yang dibayar berdasarkan upah per satuan dapat meningkatkan gaji mereka dengan memproduksi lebih banyak unit dengan kualitas lebih rendah).
3. Mendistorsi persepsi diri ("Dulu saya berpikir saya bekerja dengan kecepatan sedang, tetapi sekarang saya menyadari bahwa saya bekerja jauh lebih keras daripada orang lain.").
4. Mendistorsi persepsi orang lain ("Pekerjaan Mike tidak semenarik yang saya kira").
5. Pilih referensi yang berbeda ("Saya mungkin tidak menghasilkan sebanyak saudara ipar saya, tapi saya melakukan jauh lebih baik daripada ayah saya ketika dia seusia saya.").
6. Tinggalkan lapangan (keluar dari pekerjaan).

Beberapa dari proposisi ini telah didukung, tetapi yang lain tidak. Pertama, ketidaksetaraan yang diciptakan oleh kelebihan pembayaran tampaknya tidak mempengaruhi perilaku secara signifikan di sebagian besar situasi kerja. Jadi jangan berharap seorang karyawan yang merasa dibayar lebih untuk mengembalikan sebagian dari gajinya atau bekerja lebih lama untuk menebus ketidakadilan. Meskipun individu terkadang merasa bahwa mereka terlalu dihargai, mereka memulihkan kesetaraan dengan merasionalisasi situasi mereka ("Saya layak karena saya bekerja lebih keras daripada orang lain."). Kedua, tidak semua orang sensitif terhadap ekuitas. Beberapa sebenarnya lebih menyukai hasil rasio masukan yang lebih rendah daripada perbandingan referensi, Prediksi dari teori ekuitas sepertinya tidak terlalu akurat tentang "jenis kebajikan" ini.

Ratio Comparisons*	Perception
$\frac{O}{I_A} < \frac{O}{I_B}$	Inequity due to being underrewarded
$\frac{O}{I_A} = \frac{O}{I_B}$	Equity
$\frac{O}{I_A} > \frac{O}{I_B}$	Inequity due to being overrewarded

\*Where  $\frac{O}{I_A}$  represents the employee; and  $\frac{O}{I_B}$  represents relevant others  
 $O$  = outcomes and  $I$  = inputs

**Gambar 5.5** Teori Ekuitas



**Gambar5.6** Model Keadilan Organisasi

Meskipun proposisi teori ekuitas tidak semuanya bertahan, hipotesis berfungsi sebagai pendahulu penting untuk mempelajari keadilan organisasi, atau lebih sederhana, keadilan, di tempat kerja. Keadilan organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan merasa otoritas dan pembuat keputusan memperlakukan mereka. Sebagian besar, karyawan mengevaluasi seberapa adil mereka diperlakukan dalam empat dimensi, ditunjukkan pada gambar 5.6.

Keadilan distributif berkaitan dengan keadilan hasil, seperti gaji dan pengakuan yang diterima karyawan. Hasil dapat dialokasikan dengan berbagai cara. Misalnya, kita dapat mendistribusikan kenaikan gaji secara merata di antara karyawan, atau kita dapat mendasarkannya pada karyawan mana yang paling membutuhkan uang. Namun, seperti yang kita bahas tentang teori ekuitas, karyawan cenderung menganggap hasil mereka paling adil ketika didistribusikan secara adil.

Apakah logika yang sama berlaku untuk tim? Sekilas, tampaknya mendistribusikan hadiah secara merata di antara anggota tim adalah yang terbaik untuk meningkatkan moral dan kerja sama tim dengan begitu, tidak ada yang lebih disukai daripada yang lain. Sebuah studi baru-baru ini tentang tim Liga Hoki Nasional menunjukkan sebaliknya. Membedakan gaji anggota tim berdasarkan masukan mereka (seberapa baik kinerja mereka dalam permainan) membuat pemain lebih baik untuk tim, membuat mereka lebih mungkin bertahan, dan meningkatkan kinerja tim.

Cara kami menggambarkan hal-hal sejauh ini, tampaknya keadilan dan kesetaraan distributif diukur dengan cara yang rasional dan kalkulatif ketika individu membandingkan rasio masukan hasil mereka dengan orang lain. Tetapi pengalaman keadilan, dan terutama

ketidakadilan, seringkali tidak begitu dingin dan diperhitungkan. Sebaliknya, orang mendasarkan penilaian distributif pada perasaan atau reaksi emosional terhadap cara mereka berpikir diperlakukan relatif terhadap orang lain, dan reaksi mereka seringkali "panas" dan emosional daripada rasional.

Meskipun karyawan sangat peduli tentang hasil apa yang didistribusikan (keadilan distributif), mereka juga sangat peduli tentang bagaimana hasil didistribusikan. Sementara keadilan distributif melihat hasil apa yang dialokasikan, keadilan prosedural memeriksa bagaimana hasil dialokasikan. Apa yang membuat prosedur lebih atau kurang adil? Ada beberapa faktor. Pertama, karyawan menganggap bahwa prosedur lebih adil ketika mereka diberi hak suara dalam proses pengambilan keputusan. Memiliki pengaruh langsung terhadap bagaimana keputusan dibuat, atau paling tidak mampu menyampaikan pendapat Anda kepada pembuat keputusan, menciptakan rasa kontrol dan membuat kita merasa berdaya (kita akan membahas pemberdayaan lebih lanjut di bab berikutnya). Karyawan menganggap bahwa prosedur lebih adil ketika pembuat keputusan mengikuti beberapa "aturan." Ini termasuk membuat keputusan dengan cara yang konsisten (antar orang dan dari waktu ke waktu), menghindari bias (tidak memihak satu kelompok atau orang di atas yang lain), menggunakan informasi yang akurat, mempertimbangkan kelompok atau orang yang dipengaruhi oleh keputusan mereka, bertindak secara etis, dan tetap terbuka untuk banding atau koreksi.

Ternyata keadilan prosedural dan distributif bergabung untuk memengaruhi persepsi orang tentang kegagalan. Jika outcomes menguntungkan dan individu mendapatkan apa yang mereka inginkan, mereka tidak terlalu peduli dengan prosesnya, jadi keadilan prosedural tidak terlalu penting ketika distribusi dianggap adil. Saat hasil tidak menguntungkan, orang akan memperhatikan prosesnya. Jika proses dinilai adil, maka karyawan akan lebih menerima hasil yang tidak diinginkan. Mengapa demikian? Kemungkinan karyawan percaya bahwa prosedur yang adil, yang seringkali memiliki efek jangka panjang, pada akhirnya akan menghasilkan hasil yang adil, bahkan jika hasil langsungnya tidak adil. Pikirkan tentang itu. Jika Anda mengharapkan kenaikan gaji dan manajer Anda memberi tahu Anda bahwa Anda tidak menerimanya, Anda mungkin ingin tahu bagaimana kenaikan gaji ditentukan. Jika ternyata manajer Anda mengalokasikan kenaikan gaji berdasarkan prestasi, dan Anda hanya dilakukan oleh rekan kerja, maka Anda lebih mungkin menerima keputusan manajer Anda daripada jika kenaikan gaji didasarkan pada favoritisme. Tentu saja, jika Anda mendapat kenaikan gaji terlebih dahulu, Anda tidak akan terlalu peduli dengan bagaimana keputusan itu dibuat.

Di luar hasil dan prosedur, penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan peduli dengan dua jenis keadilan lain yang berkaitan dengan cara mereka diperlakukan selama berinteraksi dengan orang lain. [Jenis pertama adalah keadilan informasi, yang mencerminkan apakah manajer memberikan penjelasan kepada karyawan untuk keputusan penting dan membuat mereka tetap mendapat informasi tentang masalah organisasi yang penting. Manajer yang lebih detail dan jujur dengan karyawan, semakin adil diperlakukan karyawan tersebut.

Untuk mempromosikan kegagalan di tempat kerja, manajer harus mempertimbangkan untuk berbagi informasi secara terbuka tentang bagaimana keputusan alokasi dibuat.

Prosedur yang adil dan terbuka sangat penting ketika hasilnya kemungkinan besar akan dipandang negatif oleh beberapa atau semua karyawan.

Meskipun tampak jelas bahwa manajer harus jujur dengan karyawan mereka dan tidak membuat mereka tidak tahu apa-apa tentang masalah organisasi, banyak manajer yang ragu untuk berbagi informasi. Hal ini terutama terjadi pada berita buruk, yang tidak nyaman baik bagi manajer yang menyampaikannya maupun bagi karyawan yang menerimanya. Misalnya, manajer mungkin gagal memberikan penjelasan yang memadai untuk berita buruk seperti PHK atau pemotongan gaji sementara karena takut disalahkan, khawatir memperburuk situasi, atau khawatir memicu tindakan hukum. Faktanya, penelitian telah mengaitkan ketiadaan penjelasan dengan peningkatan niat litigasi oleh karyawan yang telah di-PHK.

Penjelasan untuk berita buruk bermanfaat ketika mereka mengambil bentuk alasan post hoc ("Saya tahu ini buruk, dan saya ingin memberi Anda kantor, tapi itu bukan keputusan saya") daripada pembenaran ("Saya memutuskan untuk memberikan kantor untuk Sam, tapi memilikinya bukan masalah besar").

Jenis keadilan kedua yang relevan dengan interaksi antara manajer dan karyawan adalah keadilan interpersonal, yang mencerminkan apakah karyawan diperlakukan dengan bermartabat dan hormat. Dibandingkan dengan tiga bentuk keadilan lain yang telah kita diskusikan, keadilan antarpribadi unik karena dapat terjadi dalam interaksi sehari-hari antara manajer dan karyawan. Kualitas ini memungkinkan manajer memanfaatkan (atau melewatkan) peluang untuk membuat karyawan mereka merasa diperlakukan adil. Banyak manajer mungkin menganggap memperlakukan karyawan dengan sopan dan hormat sebagai hal yang terlalu "lunak", memilih taktik yang lebih agresif karena keyakinan bahwa melakukan hal itu akan lebih memotivasi. Meskipun menampilkan emosi negatif seperti kemarahan dapat menjadi motivasi dalam beberapa kasus," terkadang manajer mengambil ini terlalu jauh. Pertimbangkan pemecatan baru-baru ini dari pelatih bola basket pria Universitas Rutgers, Mike Rice, yang diberhentikan setelah video muncul tentang dia secara verbal dan bahkan melecehkan pemain secara fisik.

Setelah semua pembicaraan tentang jenis keadilan ini, seberapa pentingkah keadilan bagi karyawan? Banyak sekali, ternyata. Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil, mereka merespons dengan berbagai cara yang positif. Keempat jenis keadilan yang dibahas dalam bagian ini telah dikaitkan dengan tingkat kinerja tugas dan perilaku kewargaan yang lebih tinggi seperti membantu rekan kerja, serta tingkat perilaku kontraproduktif yang lebih rendah seperti melalaikan tugas pekerjaan. Keadilan distributif dan prosedural lebih kuat terkait dengan kinerja tugas, sedangkan keadilan informasional dan interpersonal lebih kuat terkait dengan perilaku kewarganegaraan. Hasil yang lebih fisiologis, seperti seberapa baik karyawan tidur dan kondisi kesehatan mereka, telah dikaitkan dengan perlakuan yang adil.

Mengapa keadilan memiliki efek positif ini? Pertama, perlakuan yang adil meningkatkan komitmen terhadap organisasi dan membuat karyawan merasa peduli terhadap kesejahteraan mereka. Selain itu, karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil lebih mempercayai supervisor mereka, yang mengurangi ketidakpastian dan ketakutan dieksploitasi oleh organisasi. Akhirnya, perlakuan yang adil menimbulkan emosi positif, yang pada gilirannya mendorong perilaku kewarganegaraan."

Studi menunjukkan bahwa manajer termotivasi untuk mendorong persepsi keadilan karyawan karena mereka ingin memastikan kepatuhan, mempertahankan identitas positif, dan menegakkan keadilan di tempat kerja." Untuk meningkatkan persepsi keadilan, manajer harus menyadari bahwa karyawan sangat sensitif terhadap ketidakadilan dalam prosedur ketika berita buruk harus dikomunikasikan (yaitu ketika keadilan distributif rendah). Oleh karena itu, penting untuk berbagi informasi secara terbuka tentang bagaimana keputusan alokasi dibuat, mengikuti prosedur yang konsisten dan tidak memihak, dan terlibat dalam praktik untuk meningkatkan persepsi keadilan prosedural. Namun, mungkin saja para manajer dibatasi dalam seberapa besar mereka dapat mempengaruhi keadilan distributif dan prosedural karena kebijakan formal organisasi atau kendala biaya. Keadilan antarpribadi dan informasi cenderung tidak diatur oleh mekanisme ini karena memberikan informasi dan memperlakukan karyawan dengan bermartabat secara praktis "gratis". Dalam kasus seperti itu, manajer yang ingin mempromosikan keadilan dapat lebih memfokuskan upaya mereka pada keadilan informasional dan interpersonal."

Terlepas dari semua upaya untuk meningkatkan keadilan, ketidakadilan yang dirasakan cenderung terjadi. Keadilan seringkali subyektif, apa yang dianggap tidak adil oleh satu orang, mungkin dianggap tepat oleh orang lain. Secara umum, orang melihat alokasi atau prosedur yang menguntungkan diri mereka sendiri sebagai hal yang adil." Jadi, saat menangani ketidakadilan yang dirasakan, manajer perlu memfokuskan tindakan mereka pada sumber masalahnya. Selain itu, jika karyawan merasa diperlakukan tidak adil, memiliki kesempatan untuk mengungkapkan rasa frustrasi mereka telah terbukti mengurangi keinginan mereka untuk membalas dendam.

Dalam hal perbedaan budaya, bukti meta-analitik menunjukkan individu dalam budaya individualistik dan selektivistik lebih memilih pembagian imbalan yang adil daripada pembagian yang sama (setiap orang dibayar sama terlepas dari kinerjanya). Di seluruh negara, prinsip dasar keadilan prosedural yang sama dihormati, dan pekerja di seluruh dunia lebih memilih penghargaan berdasarkan kinerja dan keterampilan daripada penghargaan berdasarkan senioritas." Namun, dalam budaya kolektivistik, karyawan mengharapkan imbalan untuk mencerminkan kebutuhan individu serta kinerja mereka." Penelitian lain menunjukkan bahwa input dan hasil dinilai berbeda di berbagai budaya." Beberapa budaya menekankan status atas prestasi individu sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya. Budaya materialistik lebih cenderung melihat kompensasi uang tunai dan penghargaan sebagai hasil kerja yang paling relevan, sedangkan budaya relasional akan melihat penghargaan dan status sosial sebagai hasil yang penting. Manajer internasional harus mempertimbangkan preferensi budaya masing-masing kelompok karyawan saat menentukan apa yang "adil" dalam konteks yang berbeda.

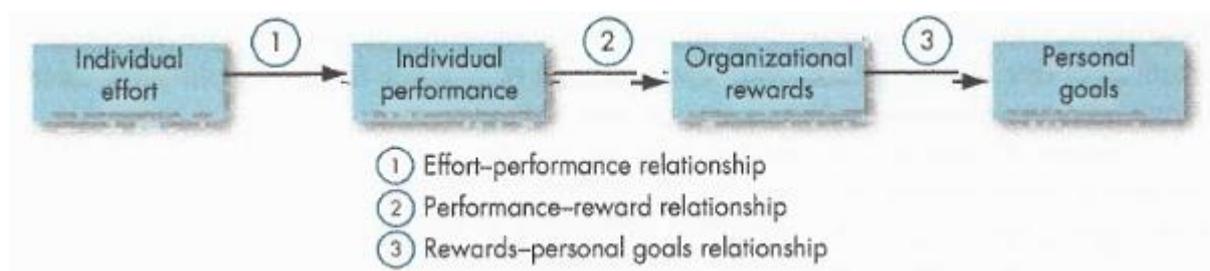
## 5.6 TEORI HARAPAN

Salah satu penjelasan motivasi yang paling banyak diterima adalah teori harapan Victor Vroom. Meskipun memiliki kritik, sebagian besar bukti mendukung teori tersebut. Teori harapan berpendapat bahwa kekuatan kecenderungan kita untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan harapan kita akan hasil tertentu dan daya tariknya. Dalam

istilah praktis, karyawan akan termotivasi untuk mengerahkan tingkat upaya yang tinggi ketika mereka yakin hal itu akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik; bahwa penilaian yang baik akan menghasilkan penghargaan organisasional, seperti kenaikan gaji dan atau penghargaan intrinsik; dan bahwa penghargaan akan memuaskan tujuan pribadi karyawan. Oleh karena itu, teori tersebut berfokus pada tiga hubungan (lihat Gambar 5.7).

1. Upaya hubungan kinerja. Probabilitas yang dirasakan oleh individu bahwa mengerahkan sejumlah upaya tertentu akan mengarah pada kinerja.
2. Hubungan kinerja-imbalan. Sejauh mana individu percaya tampil pada tingkat tertentu akan mengarah pada pencapaian hasil yang diinginkan.
3. Penghargaan hubungan tujuan pribadi. Sejauh mana imbalan organisasi memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi individu dan daya tarik imbalan potensial tersebut bagi individu.

Teori harapan membantu menjelaskan mengapa banyak pekerja tidak termotivasi pada pekerjaan mereka dan hanya melakukan hal minimum yang diperlukan untuk bertahan hidup. Mari kita rangkai ketiga hubungan teori tersebut sebagai pertanyaan yang harus dijawab karyawan dengan tegas jika motivasi mereka ingin dimaksimalkan.



**Gambar 5.7** Teori Harapan

Pertama, jika saya memberikan upaya maksimal, apakah itu akan diakui dalam penilaian kinerja saya? Bagi banyak karyawan, jawabannya adalah “tidak”. Mengapa? Tingkat keterampilan mereka mungkin kurang, yang berarti tidak peduli seberapa keras mereka berusaha, mereka tidak mungkin berkinerja tinggi. Sistem penilaian kinerja organisasi dapat dirancang untuk menilai faktor-faktor non-kinerja seperti loyalitas, inisiatif, atau keberanian, yang berarti lebih banyak usaha belum tentu menghasilkan evaluasi yang lebih tinggi. Kemungkinan lain adalah bahwa karyawan, benar atau salah, menganggap atasan tidak menyukai mereka, akibatnya, mereka mengharapkan penilaian yang buruk, terlepas dari usaha apa pun. Contoh-contoh ini menunjukkan bahwa orang akan termotivasi hanya jika mereka merasakan hubungan antara usaha dan kinerja mereka.

Kedua, jika saya mendapatkan penilaian kinerja yang baik, apakah itu akan menghasilkan penghargaan organisasi? Banyak organisasi menghargai hal-hal selain kinerja. Ketika gaji didasarkan pada faktor-faktor seperti senioritas, bersikap kooperatif, atau "berciuman" dengan bos, karyawan cenderung melihat hubungan kinerja-imbalan sebagai lemah dan menurunkan motivasi.

Akhirnya, jika saya diberi imbalan, apakah imbalan itu menarik bagi saya? Karyawan tersebut bekerja keras dengan harapan mendapatkan promosi tetapi malah mendapat

kenaikan gaji. Atau karyawan menginginkan pekerjaan yang lebih menarik dan menantang tetapi hanya menerima beberapa kata pujian. Sayangnya, banyak manajer yang terbatas dalam penghargaan yang dapat mereka distribusikan, sehingga sulit untuk menyesuaikan penghargaan dengan kebutuhan individu karyawan. Beberapa manajer salah berasumsi bahwa semua karyawan menginginkan hal yang sama, sehingga mengabaikan efek motivasional dari penghargaan yang berbeda. Setiap kali imbalan yang ditawarkan tidak menarik bagi karyawan, motivasi karyawan disubmaksimalkan.

Sebagai contoh nyata tentang bagaimana teori ekspektasi dapat bekerja, pertimbangkan analis saham. Mereka mencari nafkah dengan mencoba meramalkan harga saham di masa depan; keakuratan rekomendasi beli, jual, atau tahan adalah hal yang membuat mereka tetap bekerja atau membuat mereka dipecat. Tapi itu tidak sesederhana itu. Analis menempatkan sedikit peringkat jual pada saham, meskipun di pasar yang stabil, menurut definisi, karena banyak saham yang turun dan naik. Teori harapan memberikan penjelasan: Analis yang menempatkan peringkat jual pada saham perusahaan harus menyeimbangkan manfaat yang mereka terima dengan akurat terhadap risiko yang mereka jalankan dengan menarik kemarahan perusahaan tersebut. Apa risiko ini? Risiko termasuk teguran publik, blackballing profesional, dan pengucilan dari informasi. Ketika analis menempatkan peringkat beli pada saham, mereka tidak menghadapi trade-off seperti itu karena, jelas, perusahaan menyukainya ketika analis merekomendasikan agar investor membeli saham mereka. Jadi struktur insentif menyarankan hasil yang diharapkan dari peringkat beli lebih tinggi daripada hasil yang diharapkan dari peringkat jual, dan itulah mengapa peringkat beli jauh lebih banyak daripada peringkat jual.

Apakah teori harapan bekerja? Beberapa kritikus menyarankan itu hanya digunakan terbatas dan lebih valid di mana individu dengan jelas merasakan hubungan upaya-kinerja dan penghargaan kinerja. Karena hanya sedikit orang yang melakukannya, teorinya cenderung idealis. Jika organisasi benar-benar memberi penghargaan kepada individu untuk kinerja daripada senioritas, usaha, tingkat keterampilan, dan kesulitan pekerjaan, teori harapan mungkin jauh lebih valid. Namun, alih-alih membatalkannya, kritik ini dapat menjelaskan mengapa sebagian besar tenaga kerja memberikan upaya yang rendah dalam pekerjaan.

### **Keterlibatan Pekerja**

Ketika Joseph melapor ke pekerjaannya sebagai perawat rumah sakit, tampaknya segala sesuatu dalam hidupnya hilang, dan dia benar-benar terserap dalam apa yang dia lakukan. Emosi, pikiran, dan perilakunya semuanya diarahkan pada perawatan pasien. Faktanya, dia bisa begitu terjebak dalam pekerjaan sehingga dia bahkan tidak menyadari sudah berapa lama dia berada di sana. Sebagai hasil dari komitmen total ini, dia menjadi lebih efektif dalam memberikan perawatan pasien dan merasa terangkat dengan waktunya di tempat kerja.

Joseph memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, investasi energi fisik, kognitif, dan emosional karyawan ke dalam kinerja pekerjaan. Manajer dan cendekiawan yang berpraktik menjadi tertarik untuk memfasilitasi keterlibatan kerja, memercayai faktor-faktor yang lebih dalam daripada menyukai pekerjaan atau menganggap pekerjaan itu menarik mendorong kinerja. Studi mencoba mengukur tingkat komitmen yang lebih dalam ini.

Organisasi Gallup telah menggunakan dua belas pertanyaan untuk menilai sejauh mana keterlibatan karyawan dikaitkan dengan hasil kerja yang positif bagi jutaan karyawan selama tiga puluh tahun terakhir. Ada jauh lebih banyak karyawan yang terlibat di organisasi yang sangat sukses daripada di organisasi rata-rata, dan kelompok dengan karyawan yang lebih terlibat memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi, lebih sedikit insiden keselamatan, dan perputaran yang lebih rendah. Studi akademis juga menemukan hasil yang positif. Satu studi memeriksa beberapa unit bisnis untuk tingkat keterlibatan mereka dan menemukan hubungan positif dengan berbagai hasil praktis. Studi lain meninjau sembilan puluh satu penyelidikan yang berbeda dan menemukan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi terkait dengan kinerja tugas dan perilaku kewargaan.

Apa yang membuat orang lebih mungkin terlibat dalam pekerjaan mereka? Salah satu kuncinya adalah sejauh mana seorang karyawan percaya bahwa terlibat dalam pekerjaan itu bermakna. Ini sebagian ditentukan oleh karakteristik pekerjaan dan akses ke sumber daya yang cukup untuk bekerja secara efektif. Faktor lainnya adalah kecocokan antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi. Perilaku kepemimpinan yang menginspirasi pekerja untuk rasa misi yang lebih besar juga meningkatkan keterlibatan karyawan.

Salah satu kritik teori keterlibatan adalah bahwa konstruk tersebut sebagian berlebihan dengan sikap kerja seperti kepuasan atau stres. Kritikus lain mencatat mungkin ada "sisi gelap" dari keterlibatan, sebagaimana dibuktikan oleh hubungan positif antara keterlibatan dan konflik pekerjaan-keluarga. Misalnya, individu mungkin tumbuh begitu terlibat dalam peran pekerjaan mereka sehingga tanggung jawab keluarga menjadi gangguan yang tidak diinginkan. Tingkat keterlibatan yang terlalu tinggi dapat menyebabkan hilangnya perspektif dan, pada akhirnya, kelelahan. Penelitian lebih lanjut yang mengeksplorasi bagaimana keterlibatan terkait dengan hasil negatif dapat membantu mengklarifikasi apakah beberapa karyawan yang sangat terlibat mungkin mendapatkan "terlalu banyak hal baik".

## BAB 6

### MOTIVASI: TEORI DAN PENERAPAN

Gaji bukan satu-satunya motivator bagi individu yang bekerja. Gaji adalah sarana motivasi utama, tetapi apa yang sebenarnya dilakukan untuk uang juga penting. Dalam Bab 7. Berfokus pada teori-teori motivasi. Dalam bab ini, penerapan konsep motivasi untuk praktik.

Meskipun terdapat perbedaan individu, kebanyakan orang merespon dengan baik terhadap karakteristik intrinsik pekerjaan; Model karakteristik pekerjaan meringkas karakteristik pekerjaan intrinsik apa yang mungkin digunakan untuk membuat pekerjaan lebih menarik dan memotivasi karyawan secara intrinsik.

Meskipun penting untuk memahami konsep-konsep dasar, bahkan lebih penting lagi untuk melihat bagaimana, sebagai seorang manajer, Kami dapat menggunakannya.

#### 6.1 MODEL KARAKTERISTIK PEKERJAAN

Semakin banyak, penelitian tentang motivasi berfokus pada pendekatan yang menghubungkan konsep motivasi dengan cara pekerjaan terstruktur. Riset dalam desain pekerjaan menunjukkan bahwa cara elemen pekerjaan diatur dapat memengaruhi upaya karyawan. Penulis akan membahas model karakteristik pekerjaan dan menyelidiki cara pekerjaan dapat didesain ulang. Anda kemudian akan mengeksplorasi pengaturan kerja alternatif,

##### **Model Karakteristik Pekerjaan**

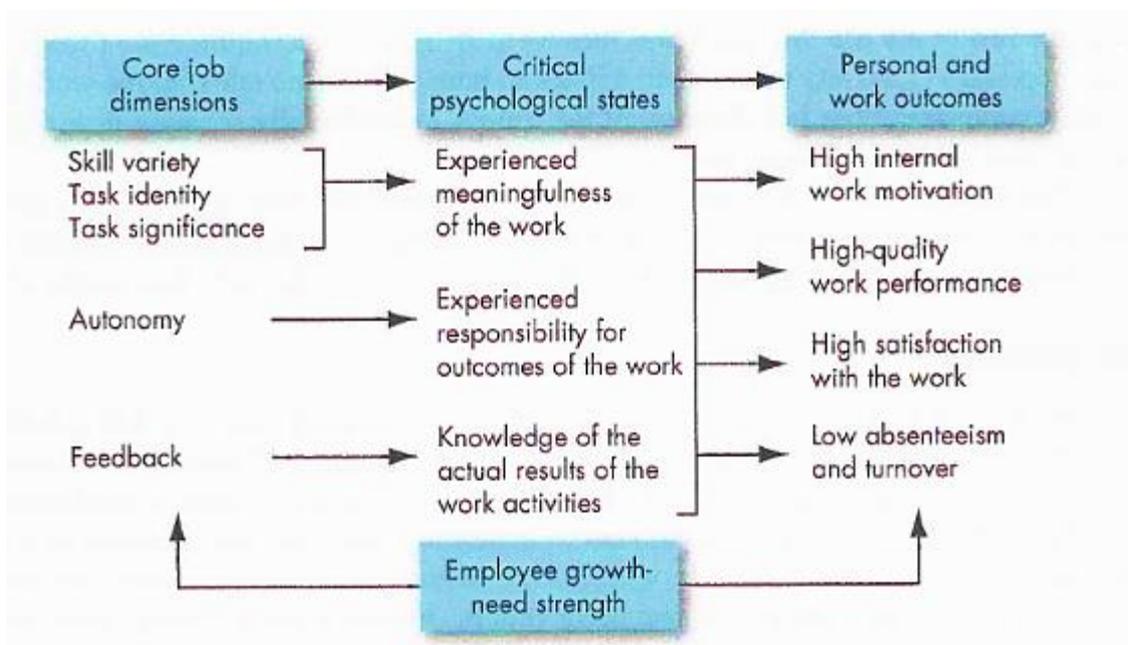
Dikembangkan oleh J. Richard Hackman dan Greg Oldham, model karakteristik pekerjaan (JCM) menggambarkan pekerjaan dengan lima dimensi inti:

1. Variasi keterampilan adalah sejauh mana suatu pekerjaan memerlukan aktivitas yang berbeda dengan menggunakan keterampilan dan bakat khusus. Pekerjaan seorang pemilik-operator garasi yang melakukan perbaikan listrik, membangun kembali mesin, mengerjakan bodywork, dan berinteraksi dengan pelanggan mendapat nilai tinggi pada variasi keterampilan, Pekerjaan seorang pekerja bengkel yang menyemprotkan cat delapan jam sehari mendapat nilai rendah pada dimensi ini.
2. Identitas tugas adalah sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian seluruh bagian pekerjaan yang dapat diidentifikasi. Seorang pembuat kabinet yang mendesain furnitur, memilih kayu, membuat objek, dan menyelesaikannya memiliki pekerjaan yang mendapat skor tinggi pada identitas tugas. Pekerjaan dengan skor rendah pada dimensi ini adalah mengoperasikan mesin bubut untuk membuat kaki meja.
3. Signifikansi tugas adalah sejauh mana suatu pekerjaan mempengaruhi kehidupan atau pekerjaan orang lain. Pekerjaan seorang perawat membantu pasien di unit perawatan intensif rumah sakit mendapat skor tinggi pada signifikansi tugas; menyapu lantai di rumah sakit mendapat skor rendah.
4. Otonomi adalah sejauh mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan pekerja dalam menjadwalkan pekerjaan dan menentukan prosedur untuk

melaksanakannya. Seorang manajer penjualan yang menjadwalkan pekerjaannya sendiri dan pendekatan penjualan untuk setiap pelanggan tanpa pengawasan memiliki pekerjaan yang sangat otonom. Perwakilan akun yang diharuskan mengikuti skrip penjualan stokamir dengan pelanggan potensial saat berada di bawah pengawasan memiliki otonomi pekerjaan yang rendah.

- Umpan balik adalah sejauh mana melakukan aktivitas kerja menghasilkan informasi langsung dan jelas tentang kinerja Kami sendiri. Pekerjaan dengan umpan balik tinggi sedang menguji dan memeriksa iPad. Merakit komponen iPad saat mereka bergerak ke jalur perakitan akan memberikan umpan balik yang rendah,

Gambar 8.1 menampilkan model karakteristik pekerjaan (JCM). Perhatikan bagaimana tiga dimensi pertama—variasi keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas—digabungkan untuk menciptakan pekerjaan bermakna yang akan dianggap penting, berharga, dan berharga oleh karyawan. Pekerjaan dengan otonomi tinggi memberi karyawan rasa tanggung jawab pribadi atas hasil; umpan balik akan menunjukkan kepada karyawan seberapa efektif kinerja mereka. JCM mengusulkan agar individu memperoleh penghargaan internal ketika mereka belajar (pengetahuan tentang hasil) bahwa mereka secara pribadi telah melakukan dengan baik (mengalami tanggung jawab) pada tugas yang mereka pedulikan (mengalami kebermaknaan). Semakin banyak tiga keadaan psikologis ini hadir, semakin besar motivasi, kinerja, dan kepuasan karyawan, dan semakin rendah ketidakhadiran dan kemungkinan mereka untuk keluar. Seperti yang ditunjukkan oleh gambar 8.1, individu dengan kebutuhan pertumbuhan yang tinggi cenderung mengalami kondisi psikologis kritis saat pekerjaan mereka diperkaya—dan meresponsnya secara positif.



**Gambar 8.1** Model Karakteristik Pekerjaan

Secara umum, penelitian setuju dengan faktor JCM, meskipun penelitian telah memperkenalkan pengubah potensial. Satu studi menyatakan bahwa ketika karyawan

"berorientasi pada orang lain" (memperhatikan kesejahteraan orang lain di tempat kerja), hubungan antara karakteristik pekerjaan intrinsik dan kepuasan kerja lebih lemah. Beberapa penelitian telah menguji JCM dalam budaya yang berbeda, tetapi hasilnya tidak konsisten. Fakta bahwa JCM relatif individualistis (menganggap hubungan antara karyawan dan pekerjaannya) menunjukkan strategi pengayaan pekerjaan mungkin tidak memiliki efek yang sama dalam budaya kolektivistik seperti dalam budaya individualistis (seperti Amerika Serikat). Namun, studi lain menyarankan sejauh mana pekerjaan menawarkan motivator intrinsik memprediksi kepuasan kerja dan pekerjaan & keterlibatan sama baiknya untuk karyawan AS, Jepang, dan Hungaria.

## 6.2 BAGAIMANA PEKERJAAN DAPAT DIRANCANG ULANG?

"Setiap hari adalah hal yang sama," kata Candra. "Berdirilah di jalur perakitan itu. Tunggu panel instrumen dipindahkan ke tempatnya. Buka kunci mekanisme dan jatuhkan panel ke dalam Jeep Liberty saat dipindahkan di telepon. Kemudian saya menyambungkan kabel harness. Saya mengulanginya selama delapan jam sehari. Saya tidak peduli mereka membayar saya Rp. 80.000 per jam. Saya menjadi gila. Akhirnya, saya hanya mengatakan. . . ini tidak akan menjadi cara saya menghabiskan sisa hidup saya. Otak saya beralih ke JELL-O. . . jadi saya berhenti. Sekarang saya bekerja di percetakan dan penghasilan saya kurang dari Rp. 100.000 per jam. Tapi izinkan saya memberi tahu Kami, pekerjaan yang saya lakukan sangat menarik. Pekerjaan berubah setiap saat, saya terus mempelajari hal-hal baru, dan pekerjaan itu benar-benar menantang saya!"

Tugas berulang dalam pekerjaan Frank di pabrik Jeep memberikan sedikit variasi, otonomi, atau motivasi. Sebaliknya, pekerjaannya di percetakan menantang dan merangsang. Mari kita lihat beberapa cara untuk mempraktikkan JCM agar pekerjaan lebih memotivasi.

### **Rotasi Pekerjaan**

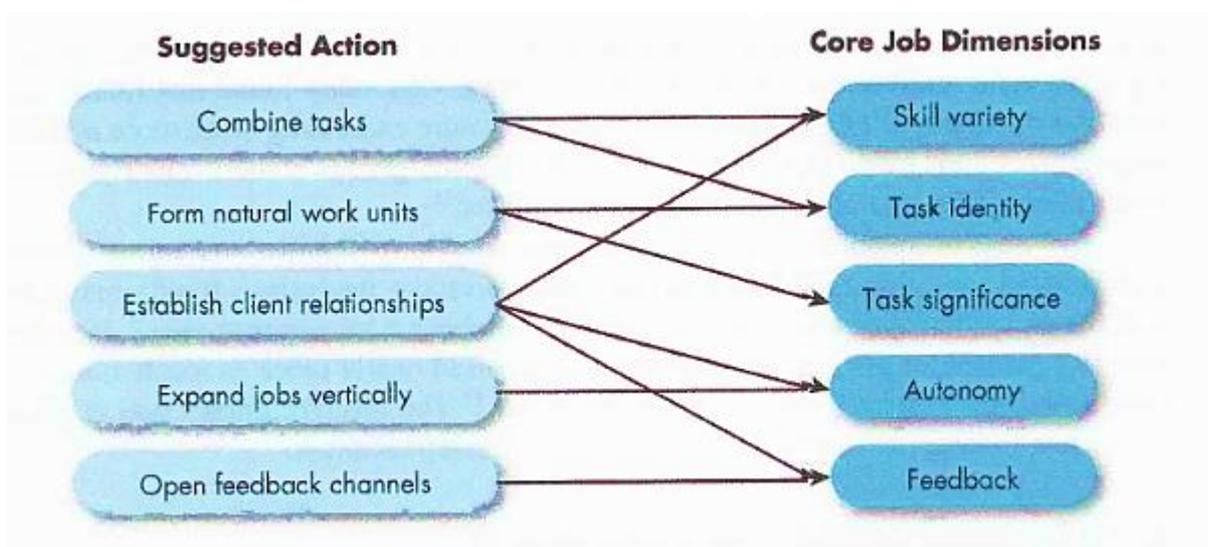
Jika karyawan mengalami rutinitas kerja yang berlebihan, salah satu alternatifnya adalah rotasi pekerjaan, atau pemindahan karyawan secara berkala dari satu tugas ke tugas lain dengan persyaratan keterampilan serupa di tingkat organisasi yang sama (disebut juga pelatihan silang). Banyak perusahaan manufaktur telah mengadopsi rotasi pekerjaan sebagai sarana untuk meningkatkan fleksibilitas dan menghindari pemutusan hubungan kerja. Manajer di perusahaan-perusahaan ini melatih para pekerja dengan semua peralatan mereka sehingga mereka dapat bergerak sesuai kebutuhan sebagai tanggapan atas pesanan yang masuk. Bukti internasional dari Italia, Inggris, dan Turki menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan dikaitkan dengan tingkat kinerja organisasi yang lebih tinggi dalam pengaturan manufaktur." Meskipun rotasi pekerjaan pada awalnya dikonseptualisasikan untuk lini perakitan dan karyawan manufaktur, banyak organisasi menggunakan rotasi pekerjaan untuk manajer baru dan lainnya untuk membantu mereka mendapatkan gambaran tentang keseluruhan bisnis.' Di Singapore Airlines, misalnya, agen tiket dapat mengambil tugas tersebut dari petugas bagasi. Rotasi pekerjaan yang ekstensif adalah salah satu alasan Singapore Airlines dinilai sebagai salah satu maskapai penerbangan terbaik di dunia."

Kekuatan rotasi pekerjaan adalah mengurangi kebosanan, meningkatkan motivasi, dan membantu karyawan memahami bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada organisasi. Namun, rotasi pekerjaan memiliki kelemahan. Pekerjaan yang dilakukan berulang-ulang mungkin akan menjadi kebiasaan dan “rutin”, yang membuat pengambilan keputusan menjadi lebih otomatis dan efisien. Biaya pelatihan meningkat karena setiap rotasi memerlukan pelatihan, dan memindahkan pekerja ke posisi baru mengurangi produktivitas untuk peran tersebut. Rotasi pekerjaan juga menimbulkan gangguan ketika anggota kelompok kerja harus menyesuaikan diri dengan karyawan baru. Dan penyelia mungkin harus menghabiskan lebih banyak waktu untuk menjawab pertanyaan dan memantau pekerjaan karyawan yang baru dirotasi.

### Pengayaan Pekerjaan

Pengayaan pekerjaan memperluas pekerjaan dengan meningkatkan sejauh mana pekerja mengendalikan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pekerjaan. Pekerjaan yang diperkaya memungkinkan pekerja melakukan aktivitas lengkap, meningkatkan kebebasan dan kemandirian karyawan, meningkatkan tanggung jawab, dan memberikan umpan balik sehingga individu dapat menilai dan mengoreksi kinerja mereka sendiri.

Bagaimana manajemen memperkaya pekerjaan karyawan? Gambar 6.2 menawarkan panduan yang disarankan berdasarkan JCM. Menggabungkan tugas menyatukan kembali tugas-tugas yang difraksionalisasi untuk membentuk modul kerja baru yang lebih besar. Membentuk unit kerja alami membuat tugas karyawan menjadi keseluruhan yang dapat diidentifikasi dan bermakna. Membangun hubungan klien meningkatkan hubungan langsung antara pekerja dan klien mereka (klien dapat internal maupun di luar organisasi). Memperluas pekerjaan secara vertikal memberi karyawan tanggung jawab dan kontrol yang sebelumnya disediakan untuk manajemen. Membuka saluran umpan balik memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja dan apakah kinerja mereka membaik, memburuk, atau tetap konstan.



**Gambar 8.2** Pedoman Memperkaya Pekerjaan

Metode lain untuk meningkatkan kebermaknaan kerja adalah menyediakan karyawan dengan program bantuan timbal balik. Karyawan yang dapat saling membantu secara langsung melalui pekerjaan mereka akan melihat diri mereka sendiri, dan organisasi tempat mereka bekerja, dalam istilah yang lebih positif dan pro-sosial. Hal ini, pada gilirannya, dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Bukti tentang pengayaan pekerjaan menunjukkan bahwa pengayaan pekerjaan mengurangi biaya ketidakhadiran dan perputaran serta meningkatkan kepuasan, tetapi tidak semua program sama efektifnya. Tinjauan atas delapan puluh tiga intervensi organisasi yang dirancang untuk meningkatkan manajemen kinerja menemukan bahwa umpan balik yang sering dan spesifik untuk memecahkan masalah dikaitkan dengan kinerja yang lebih tinggi secara konsisten, tetapi umpan balik yang jarang yang lebih berfokus pada masalah masa lalu daripada solusi masa depan jauh lebih tidak efektif. Pengayaan bisa efektif bila disertai dengan praktik—seperti umpan balik—yang mendukungnya. Sampai taraf tertentu, keefektifannya juga tergantung pada orangnya. Satu studi menemukan bahwa karyawan dengan preferensi yang lebih tinggi untuk pekerjaan yang menantang mengalami pengurangan stres yang lebih besar setelah mendesain ulang pekerjaan daripada individu yang tidak menyukai pekerjaan yang menantang.

### **Desain Pekerjaan Relasional**

Sementara mendesain ulang pekerjaan berdasarkan teori karakteristik pekerjaan cenderung membuat pekerjaan lebih memotivasi secara intrinsik, penelitian kontemporer berfokus pada bagaimana membuat pekerjaan lebih memotivasi orang secara prososial. Dengan kata lain, bagaimana manajer merancang pekerjaan sehingga karyawan termotivasi untuk mempromosikan kesejahteraan penerima manfaat organisasi (pelanggan, klien, pasien, dan karyawan)? Desain pekerjaan ini mengalihkan sorotan dari karyawan ke orang-orang yang kehidupannya dipengaruhi oleh pekerjaan yang dilakukan karyawan.

Salah satu cara untuk membuat pekerjaan lebih memotivasi secara prososial adalah menghubungkan karyawan dengan penerima manfaat dari pekerjaan mereka dengan lebih baik dengan menceritakan kisah dari pelanggan yang menganggap produk atau layanan perusahaan bermanfaat. Produsen perangkat medis Medtronic mengundang orang-orang untuk menjelaskan bagaimana produk Medtronic telah meningkatkan, atau bahkan menyelamatkan, nyawa mereka dan membagikan kisah ini kepada karyawan selama rapat tahunan, memberikan pengingat yang kuat tentang dampak pekerjaan mereka. Satu penelitian menemukan bahwa ahli radiologi yang melihat foto pasien yang hasil pindaian mereka mereka periksa membuat diagnosis masalah medis mereka lebih akurat. Mengapa? Melihat foto membuatnya lebih pribadi, yang menimbulkan perasaan empati pada ahli radiologi.

Lebih baik lagi, dalam beberapa kasus manajer mungkin dapat menghubungkan karyawan secara langsung dengan penerima manfaat. Para peneliti menemukan bahwa ketika penggalangan dana universitas secara singkat berinteraksi dengan para sarjana yang akan menerima uang beasiswa yang mereka kumpulkan, mereka bertahan 42 persen lebih lama dalam penggalangan dana mereka, dan mengumpulkan uang hampir dua kali lebih banyak, daripada mereka yang tidak berinteraksi dengan calon penerima. Dampak positifnya terlihat bahkan ketika penggalang dana hanya bertemu dengan satu penerima beasiswa.

### 6.3 PENGATURAN KERJA ALTERNATIF

Pendekatan motivasi lainnya adalah dengan mempertimbangkan pengaturan kerja alternatif seperti waktu fleksibel, berbagi pekerjaan, atau telecommuting. Ini mungkin menjadi sangat penting bagi tenaga kerja yang beragam dari pasangan yang bekerja gkami, orang tua tunggal, dan karyawan yang merawat kerabat yang sakit atau lanjut usia.

#### Waktu fleksibel

Susan adalah "orang pagi" klasik. Dia bangun jam 5:00 pagi. tajam setiap hari, penuh energi. Namun, seperti yang dia katakan, "Saya biasanya siap untuk tidur tepat setelah berita pukul 19:00,"

Jadwal kerja Susan sebagai pemroses klaim di Hartford Financial Services Group fleksibel. Kantornya buka pada pukul 6:00 pagi, dan tutup pada pukul 19:00, dan dia menjadwalkan delapan jam seharinya dalam periode tiga belas jam ini. Karena Susan adalah orang pagi yang putranya yang berusia tujuh tahun keluar dari sekolah pada pukul 15.00, dia memilih untuk bekerja dari pukul 06.00. sampai jam 3 sore. "Jam kerja saya sempurna. Saya bekerja ketika saya secara mental paling waspada, dan saya bisa berada di rumah untuk merawat putra saya setelah dia keluar dari sekolah."

Jadwal Susan adalah contoh waktu fleksibel, kependekan dari "waktu kerja fleksibel". Karyawan harus bekerja dalam jumlah jam tertentu per minggu tetapi dapat memvariasikan jam kerja mereka dalam batasan. Seperti pada Tampilan 8-3, setiap hari terdiri dari satu inti umum, biasanya 6 jam, dengan pita fleksibilitas yang mengelilinginya. Inti tersebut mungkin jam 2:00 pagi. sampai 3:00 p.a., dengan pembukaan kantor pada 6:00 A.M. dan tutup pada pukul 18.00. Karyawan harus berada di Pekerjaan mereka selama periode inti umum, tetapi mereka dapat mengakumulasi dua jam lainnya di sekitar itu. Beberapa program waktu fleksibel memungkinkan karyawan mengakumulasi jam ekstra dan mengubahnya menjadi hari libur gratis setiap bulan,

Flextime telah menjadi sangat populer. Menurut survei baru-baru ini, mayoritas (53 persen) organisasi sekarang menawarkan beberapa bentuk waktu fleksibel. Ini bukan fenomena di AS. Di Jerman, misalnya, 73 persen bisnis menawarkan waktu fleksibel, dan waktu fleksibel juga semakin meluas di Jepang." Di Jerman, Belgia, Belanda, dan Prancis, menurut undang-undang, pemberi kerja tidak diizinkan menolak permintaan karyawan untuk jadwal kerja paruh waktu atau fleksibel selama alasannya masuk akal, seperti merawat bayi.

Tunjangan yang diklaim meliputi berkurangnya ketidakhadiran, peningkatan produktivitas, pengurangan biaya lembur, pengurangan permusuhan terhadap manajemen, pengurangan kemacetan lalu lintas di sekitar tempat kerja pada jalur perjalanan, penghapusan keterlambatan, dan peningkatan otonomi dan tanggung jawab bagi karyawan—semuanya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan." Tapi apa catatan aktual waktu fleksibel itu?

<b>Schedule 1</b>	
<b>Percent Time:</b>	100% = 40 hours per week
<b>Core Hours:</b>	9:00 A.M.–5:00 P.M., Monday through Friday (1-hour lunch)
<b>Work Start Time:</b>	Between 8:00 A.M. and 9:00 A.M.
<b>Work End Time:</b>	Between 5:00 P.M. and 6:00 P.M.
<b>Schedule 2</b>	
<b>Percent Time:</b>	100% = 40 hours per week
<b>Work Hours:</b>	8:00 A.M.–6:30 P.M., Monday through Thursday (1/2-hour lunch) Friday off
<b>Work Start Time:</b>	8:00 A.M.
<b>Work End Time:</b>	6:30 P.M.
<b>Schedule 3</b>	
<b>Percent Time:</b>	90% = 36 hours per week
<b>Work Hours:</b>	8:30 A.M.–5:00 P.M., Monday through Thursday (1/2-hour lunch) 8:00 A.M.–Noon Friday (no lunch)
<b>Work Start Time:</b>	8:30 A.M. (Monday–Thursday); 8:00 A.M. (Friday)
<b>Work End Time:</b>	5:00 P.M. (Monday–Thursday); Noon (Friday)
<b>Schedule 4</b>	
<b>Percent Time:</b>	80% = 32 hours per week
<b>Work Hours:</b>	8:00 A.M.–6:00 P.M., Monday through Wednesday (1/2-hour lunch) 8:00 A.M.–11:30 A.M. Thursday (no lunch) Friday off
<b>Work Start Time:</b>	Between 8:00 A.M. and 9:00 A.M.
<b>Work End Time:</b>	Between 5:00 P.M. and 6:00 P.M.

**Gambar 8.3** Kemungkinan Jadwal Staf Waktu Fleksibel

Sebagian besar bukti menumpuk dengan baik. Waktu fleksibel cenderung mengurangi ketidakhadiran dan seringkali meningkatkan produktivitas pekerja, mungkin karena beberapa alasan. Karyawan dapat menjadwalkan jam kerja mereka agar selaras dengan tuntutan pribadi, mengurangi keterlambatan dan ketidakhadiran, dan mereka dapat bekerja pada saat paling produktif. Waktu fleksibel juga dapat membantu karyawan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan keluarga; itu adalah kriteria populer untuk menilai seberapa "ramah keluarga" tempat kerja itu.

Kelemahan utama Flextime adalah tidak berlaku untuk setiap pekerjaan atau setiap pekerja. Ini bekerja dengan baik dengan tugas administrasi ketika interaksi karyawan dengan orang-orang di luar departemennya terbatas. Ini seringkali bukan pilihan yang layak untuk resepsionis atau tenaga penjualan di toko ritel—siapa pun yang pekerjaannya mengharuskan mereka berada di stasiun kerja mereka pada waktu yang telah ditentukan. Tampaknya juga orang yang memiliki keinginan kuat untuk memisahkan pekerjaan dan kehidupan keluarga cenderung tidak menggunakan waktu fleksibel.?! Secara keseluruhan, pemberi kerja perlu mempertimbangkan kesesuaian pekerjaan dan pekerja sebelum menerapkan jadwal waktu fleksibel.

### **Berbagi Pekerjaan**

Pembagian pekerjaan memungkinkan dua orang atau lebih untuk membagi pekerjaan tradisional empat puluh jam seminggu. Seorang karyawan mungkin melakukan pekerjaan dari jam 8:00 pagi. hingga tengah hari dan satu lagi mulai pukul 13.00. hingga 17:00, atau mereka dapat bekerja penuh tetapi bergantian hari. Misalnya, insinyur top Ford Julie Levine dan Julie

Rocco terlibat dalam program berbagi pekerjaan yang memungkinkan keduanya menghabiskan waktu bersama keluarga sambil mendesain ulang crossover Explorer. Biasanya, salah satu dari mereka akan bekerja pada sore dan malam hari dan yang lainnya bekerja di pagi hari. Mereka setuju bahwa program tersebut bekerja dengan baik, meskipun membuat pembagian pekerjaan itu berhasil membutuhkan banyak waktu dan persiapan.”

Hanya 12 persen dari organisasi besar yang menawarkan pembagian kerja, penurunan yang signifikan dari 18 persen pada tahun 2008. Alasan mengapa hal ini tidak diadopsi secara luas mencakup kesulitan menemukan mitra yang cocok untuk berbagi pekerjaan dan persepsi negatif secara historis dari individu yang tidak sepenuhnya berkomitmen pada pekerjaan mereka dan majikan. Namun, penurunan pembagian pekerjaan karena alasan ini mungkin terlihat picik. Berbagi pekerjaan memungkinkan sebuah organisasi untuk memanfaatkan bakat lebih dari satu individu untuk pekerjaan tertentu. Ini membuka peluang untuk memperoleh pekerja terampil—misalnya, wanita dengan anak kecil dan pensiunan—yang mungkin tidak tersedia secara penuh waktu. Dari perspektif karyawan, pembagian kerja dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan.

Keputusan pemberi kerja untuk menggunakan pembagian kerja terkadang didasarkan pada ekonomi dan kebijakan nasional. Dua karyawan paruh waktu yang berbagi pekerjaan bisa jadi lebih murah daripada satu karyawan penuh waktu, tetapi para ahli menyarankan hal ini tidak terjadi karena biaya pelatihan, koordinasi, dan administrasi bisa tinggi. Di Amerika Serikat, Undang-Undang Perawatan Terjangkau nasional dapat menciptakan insentif bagi perusahaan untuk meningkatkan pengaturan pembagian pekerjaan agar 10 menghindari biaya yang harus dibayar karyawan kepada pemerintah untuk karyawan penuh waktu.” Banyak perusahaan Jerman dan Jepang telah menggunakan pembagian kerja—tetapi untuk alasan & yang sangat berbeda. Program *Kurzarbeit* Jerman, yang kini mendekati usia 100 tahun, telah mempertahankan tingkat ketenagakerjaan agar tidak anjlok selama krisis ekonomi dengan mengalihkan pekerja penuh waktu ke pekerjaan berbagi pekerjaan paruh waktu.

Idealnya, pemberi kerja harus mempertimbangkan setiap karyawan dan pekerjaan secara terpisah, berusaha mencocokkan keterampilan, kepribadian, dan kebutuhan setiap karyawan dengan tugas yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut untuk mencari kecocokan pembagian pekerjaan yang potensial.

### ***Telecommuting***

Ini mungkin mendekati pekerjaan ideal bagi banyak orang: tidak ada lalu lintas jam sibuk, jam kerja fleksibel, kebebasan berpakaian sesuka Kami, dan lebih sedikit interupsi. Ini disebut telecommuting, atau bekerja di rumah setidaknya dua hari seminggu di komputer yang terhubung ke kantor pemberi kerja.” (Istilah yang terkait erat—kantor virtual—menggambarkan bekerja dari rumah secara relatif permanen.) Sementara telecommuting tampaknya terkait dengan transisi ke pekerjaan pengetahuan (yang seringkali dapat dilakukan di mana saja), ini telah menjadi topik yang populer akhir-akhir ini. Untuk potensinya, melainkan untuk pertimbangan ulang. Baru-baru ini, perusahaan besar seperti Yahoo! dan Best Buy telah menghilangkan bentuk kerja fleksibel ini.” Yahoo! CEO Marissa Mayer membahas bagaimana telecommuting dapat merusak budaya perusahaan, mencatat "Orang-

orang lebih produktif ketika mereka sendirian, tetapi mereka lebih kolaboratif dan inovatif ketika bersama-sama."

Sementara perpindahan dari telecommuting untuk beberapa perusahaan seperti Yahoo! telah menjadi berita utama, tampaknya untuk sebagian besar, gerakan ini terus berkembang.

Departemen Sensus memperkirakan ada peningkatan 25 persen pada pekerja mandiri berbasis rumahan dari tahun 1999 hingga 2005 dan peningkatan 20 persen pada pekerja yang dipekerjakan yang bekerja secara eksklusif dari rumah." Satu survei baru-baru ini terhadap hampir 500 organisasi menemukan bahwa 57 persen organisasi menawarkan telecommuting, dengan 36 persen mengizinkan karyawan untuk melakukan telecommuting setidaknya di masa lalu dan 20 persen mengizinkan karyawan untuk melakukan telecommuting penuh waktu, dan persentase ini tetap relatif stabil sejak 2008. Organisasi yang secara aktif mendorong telecommuting termasuk sejumlah lembaga pemerintah.

Jenis pekerjaan apa yang cocok untuk telecommuting? Ada tiga kategori: tugas penanganan informasi rutin, aktivitas bergerak, dan tugas profesional dan tugas terkait pengetahuan lainnya. Penulis, pengacara, analis, dan karyawan yang menghabiskan sebagian besar waktunya di depan komputer atau telepon—termasuk telemarketer, perwakilan layanan pelanggan, agen reservasi, dan spesialis dukungan produk—adalah kandidat. Sebagai telecommuter, mereka dapat mengakses informasi di komputer mereka di rumah semudah di kantor.

Telecommuting memiliki beberapa manfaat potensial, Ini termasuk kumpulan tenaga kerja yang lebih besar untuk dipilih, produktivitas yang lebih tinggi, lebih sedikit tumor, peningkatan moral, dan pengurangan biaya ruang kantor. Ada hubungan positif antara telecommuting dan penilaian kinerja supervisor, tetapi hubungan antara telecommuting dan niat turnover yang berpotensi lebih rendah belum dibuktikan dalam penelitian. Di luar manfaat bagi karyawan dan organisasi, telecommuting memiliki manfaat potensial bagi masyarakat. Sebuah studi memperkirakan bahwa, di Amerika Serikat, jika orang bekerja dari rumah setengah waktu, emisi karbon akan berkurang sekitar 51 metrik ton per tahun. Penghematan lingkungan dapat dihasilkan dari konsumsi energi kantor yang lebih rendah, kemacetan lalu lintas yang menghasilkan gas rumah kaca yang lebih sedikit, dan perbaikan jalan yang lebih sedikit.

Telecommuting memiliki beberapa kelemahan. Yang utama bagi manajemen adalah pengawasan karyawan yang kurang langsung. Di tempat kerja yang berfokus pada tim saat ini, telecommuting dapat mempersulit koordinasi kerja tim dan dapat mengurangi transfer pengetahuan dalam organisasi." Dari sudut pandang karyawan, telecommuting dapat meningkatkan perasaan terisolasi dan mengurangi kepuasan kerja. Telecommuter juga rentan terhadap efek "di luar pandangan, di luar pikiran". Karyawan yang tidak berada di mejanya, yang melewatkan rapat, dan yang tidak berpartisipasi dalam interaksi informal di tempat kerja sehari-hari mungkin berada di kerugian dalam hal kenaikan gaji dan promosi karena dianggap tidak melakukan "waktu tatap muka" yang disyaratkan.

Telecommuting adalah realitas kontemporer, khususnya di benak karyawan. Telecommuting tampaknya masuk akal mengingat perubahan teknologi, sifat pekerjaan, dan

preferensi pekerja yang lebih muda. Namun seperti Yahoo! pengalaman menunjukkan, beberapa pemimpin tidak menganggap manfaat itu lebih besar daripada biayanya.

#### 6.4 KETERLIBATAN KARYAWAN

Keterlibatan karyawan adalah proses partisipatif yang menggunakan masukan karyawan untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap keberhasilan organisasi. Jika pekerja terlibat dalam keputusan yang meningkatkan otonomi dan kendali mereka atas kehidupan kerja mereka, mereka akan menjadi lebih termotivasi, lebih berkomitmen pada organisasi, lebih produktif, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Manfaat ini tidak berhenti pada individu—ketika tim diberi lebih banyak kendali atas pekerjaan mereka, moral dan kinerja juga meningkat.

Agar berhasil, program keterlibatan karyawan harus disesuaikan dengan norma negara. Sebuah studi di empat negara, termasuk Amerika Serikat dan India, menegaskan pentingnya memodifikasi praktik untuk mencerminkan budaya nasional. Sementara karyawan dengan mudah menerima program keterlibatan karyawan, manajer yang mencoba memberdayakan karyawannya dinilai rendah oleh karyawan tersebut. Reaksi-reaksi ini sejalan dengan budaya dan kekuasaan yang tinggi, yang menerima dan mengharapkan perbedaan otoritas. Demikian pula, pekerja China yang sangat menerima nilai-nilai tradisional China menunjukkan sedikit manfaat dari pengambilan keputusan partisipatif, tetapi pekerja yang kurang tradisional lebih puas dan memiliki peringkat kinerja yang lebih tinggi di bawah manajemen partisipatif." Studi lain yang dilakukan di China menemukan bahwa keterlibatan meningkatkan pemikiran karyawan. dan perasaan keamanan pekerjaan, meningkatkan kesejahteraan mereka."

#### Contoh Program Keterlibatan Karyawan

Mari kita lihat dua bentuk utama keterlibatan karyawan—manajemen partisipatif dan partisipasi perwakilan—lebih detail.

**Manajemen Partisipatif** Umum untuk semua program manajemen partisipatif adalah pengambilan keputusan bersama, di mana bawahan berbagi tingkat kekuatan pengambilan keputusan yang signifikan dengan atasan langsung mereka. Manajemen partisipatif kadang-kadang dianggap sebagai obat mujarab untuk moral yang buruk dan produktivitas yang rendah. Pada kenyataannya, agar manajemen partisipatif efektif, pengikut harus memiliki kepercayaan dan keyakinan pada pemimpin mereka. Pemimpin harus menahan diri dari teknik koersif dan sebaliknya menekankan konsekuensi organisasi dari keputusan kepada pengikut mereka.

Studi tentang hubungan partisipasi-kinerja telah menghasilkan temuan yang beragam. Organisasi yang melembagakan manajemen partisipatif melaporkan pengembalian saham yang lebih tinggi, tingkat perputaran yang lebih rendah, dan produktivitas tenaga kerja yang lebih tinggi, meskipun efek ini biasanya tidak besar. Penelitian di Javel individu menunjukkan bahwa partisipasi hanya memiliki pengaruh sederhana pada produktivitas karyawan, motivasi, dan kepuasan kerja. Ini tidak berarti manajemen partisipatif tidak bermanfaat. Namun, itu bukan cara yang pasti untuk meningkatkan kinerja.

**Partisipasi Representatif** Sebagian besar negara di Eropa Barat mewajibkan perusahaan untuk mempraktekkan partisipasi perwakilan, yang disebut bentuk keterlibatan karyawan yang paling banyak diatur undang-undang di seluruh dunia. Partisipasi perwakilan mendistribusikan kembali kekuasaan dalam organisasi, menempatkan tenaga kerja pada 4 kesetaraan yang lebih! berpijak pada kepentingan manajemen dan pemegang saham dengan membiarkan pekerja diwakili oleh sekelompok kecil karyawan yang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Dua bentuk perwakilan yang paling umum adalah dewan kerja dan perwakilan dewan. Dewan kerja adalah kelompok karyawan yang dinominasikan atau dipilih yang harus dikonsultasikan ketika manajemen membuat keputusan tentang karyawan. Perwakilan dewan adalah karyawan yang duduk di dewan direksi perusahaan dan mewakili kepentingan karyawan.

Pengaruh partisipasi perwakilan pada karyawan yang bekerja tampaknya minimal. Dewan kerja didominasi oleh manajemen dan berdampak kecil pada karyawan atau organisasi. Sementara partisipasi dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan perwakilan karyawan, ada sedikit bukti bahwa hal ini mengalir ke karyawan yang mereka wakili. Secara keseluruhan, “nilai terbesar dari partisipasi perwakilan adalah simbolik. Jika saya tertarik untuk mengubah sikap karyawan atau meningkatkan kinerja organisasi, partisipasi perwakilan akan menjadi pilihan yang buruk.”

### **Menghubungkan Program Keterlibatan Karyawan dan Teori Motivasi**

Keterlibatan karyawan mengacu pada sejumlah teori motivasi yang telah kita bahas di Bab sebelumnya. Teori Y konsisten dengan manajemen partisipatif dan Teori X dengan gaya manajemen otokratis yang lebih tradisional. Dalam hal teori dua faktor, program keterlibatan karyawan dapat memberikan motivasi intrinsik dengan meningkatkan peluang pertumbuhan, tanggung jawab, dan keterlibatan dalam pekerjaan itu sendiri. Peluang untuk membuat dan mengimplementasikan keputusan—dan kemudian melihatnya berhasil—dapat membantu memenuhi kebutuhan karyawan akan tanggung jawab, pencapaian, pengakuan, pertumbuhan, dan peningkatan harga diri. Program keterlibatan karyawan yang luas memiliki potensi untuk meningkatkan motivasi intrinsik. Dan memberikan kendali kepada karyawan! atas keputusan kunci, bersama dengan memastikan bahwa kepentingan mereka terwakili, dapat meningkatkan rasa keadilan prosedural.

## **6.5 MENGGUNAKAN GAJI UNTUK MEMOTIVASI KARYAWAN**

Seperti yang kita lihat di Bab 3, gaji bukanlah faktor utama yang mendorong kepuasan kerja. Namun, itu memotivasi orang, dan perusahaan sering meremehkan pentingnya. Satu studi menemukan bahwa sementara 45 persen pemberi kerja menganggap gaji sebagai faktor kunci dalam kehilangan bakat terbaik, 71 persen pekerja terbaik menyebutnya sebagai alasan yang kuat.

Mengingat gaji itu sangat penting, apakah organisasi akan memimpin, menyamai, atau tertinggal dari pasar dalam hal gaji? Bagaimana kontribusi individu akan diakui? Pada bagian ini, kami mempertimbangkan (1) apa yang harus dibayar karyawan (diputuskan dengan menetapkan struktur gaji), (2) bagaimana cara membayar karyawan individu (diputuskan

melalui rencana pembayaran bervariasi dan rencana pembayaran berbasis keterampilan), (3) manfaat apa dan pilihan untuk ditawarkan (seperti tunjangan fleksibel), dan (4) bagaimana membangun program pengakuan karyawan.

### **Apa yang Harus Dibayar: Menetapkan Struktur Gaji**

Ada banyak cara untuk membayar karyawan. Proses penetapan tingkat gaji pada awalnya memerlukan penyeimbangan ekuitas internal—nilai pekerjaan bagi organisasi {biasanya ditetapkan melalui proses teknis yang disebut evaluasi pekerjaan}—dan ekuitas eksternal—daya saing gaji relatif organisasi terhadap gaji di industrinya (biasanya ditetapkan melalui survei pembayaran). Jelas, sistem terbaik membayar pekerjaan yang layak sementara juga membayar secara kompetitif relatif terhadap pasar tenaga kerja.

Beberapa organisasi lebih suka membayar di atas pasar, sementara beberapa mungkin ketinggalan pasar karena mereka tidak mampu membayar harga pasar, atau mereka bersedia menanggung biaya membayar di bawah pasar (yaitu, omset lebih tinggi karena orang terpikat untuk lebih baik- membayar pekerjaan). Beberapa perusahaan yang telah menyadari keuntungan yang mengesankan dalam pendapatan dan margin keuntungan telah melakukannya sebagian dengan menahan gaji karyawan, seperti Comcast, Walt Disney, McDonald's, dan AT&T!

Gaji lebih banyak, dan Kami mungkin mendapatkan karyawan yang berkualifikasi lebih baik, lebih bermotivasi tinggi yang akan tinggal di organisasi lebih lama. Sebuah studi yang mencakup 126 organisasi besar menemukan bahwa karyawan yang percaya bahwa mereka menerima tingkat gaji yang kompetitif memiliki semangat kerja yang lebih tinggi dan lebih produktif, serta pelanggan juga lebih puas. Tetapi gaji sering kali merupakan biaya operasi tunggal tertinggi bagi suatu organisasi, yang berarti membayar terlalu banyak dapat membuat produk atau layanan organisasi menjadi terlalu mahal.

Berbeda dengan penelitian tentang model karakteristik pekerjaan dan desain ulang pekerjaan, yang sebagian besar disukai, bukti penelitian tentang program keterlibatan karyawan sangat beragam. Tidak jelas apakah program keterlibatan karyawan telah memenuhi janjinya. Rencana pembayaran variabel, bila dirancang dan dikelola dengan baik, tampaknya meningkatkan motivasi karyawan. Menetapkan struktur gaji dengan demikian memiliki implikasi yang luas bagi karyawan dan bagi organisasi secara keseluruhan. Menemukan keseimbangan yang tepat dapat menjadi seni dan ilmu pengetahuan, yang paling baik ditangani ketika para pemimpin memahami implikasi dari keputusan gaji.

### **Cara Penggajian**

Menghargai Karyawan individu melalui Program Penggajian Variabel “Mengapa saya harus berusaha lebih keras untuk pekerjaan ini?” tanya Anne, seorang guru sekolah dasar kelas empat di Denver, Colorado. “Saya bisa unggul atau saya bisa melakukan hal-hal kecil. Tidak ada bedanya. 1 dibayar sama. Mengapa melakukan sesuatu di atas minimum untuk bertahan?” Komentar seperti Anne telah disuarakan oleh guru sekolah selama beberapa dekade karena kenaikan gaji terkait dengan senioritas. Namun baru-baru ini, sejumlah negara bagian telah mengubah sistem kompensasi mereka untuk memotivasi guru dengan menghubungkan tingkat gaji dengan hasil di kelas, dan negara bagian lain sedang

mempertimbangkan program semacam itu. Banyak organisasi, publik dan swasta, beralih dari gaji berdasarkan senioritas atau kredensial.

Tarif per potong, berbasis prestasi, bonus, berbasis keterampilan, pembagian keuntungan, pembagian keuntungan, dan rencana kepemilikan saham karyawan adalah semua bentuk program pembayaran variabel, yang mendasarkan sebagian dari gaji karyawan pada beberapa individu dan/atau ukuran kinerja organisasi. Rencana gaji variabel telah lama digunakan untuk memberi kompensasi kepada tenaga penjualan dan eksekutif, tetapi cakupan pekerjaan dengan gaji variabel telah diperluas. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa 26 persen perusahaan AS telah meningkatkan atau berencana untuk meningkatkan proporsi pembayaran variabel dalam program pembayaran karyawan, dan 40 persen lainnya baru saja meningkatkan proporsi pembayaran variabel.

Secara global, sekitar 80 persen perusahaan menawarkan beberapa bentuk paket pembayaran variabel. Di Amerika Latin, lebih dari 90 persen perusahaan menawarkan beberapa bentuk skema pembayaran variabel. Perusahaan Amerika Latin juga memiliki persentase tertinggi dari total penggajian yang dialokasikan untuk pembayaran variabel, hampir 18 persen. Perusahaan Eropa dan AS relatif lebih rendah, sekitar 12 persen. Dalam hal kompensasi eksekutif, perusahaan Asia melampaui perusahaan Barat dalam penggunaan upah variabel.”

Sebuah studi baru-baru ini terhadap 415 perusahaan di Korea Selatan menunjukkan bahwa rencana kinerja pembayaran berbasis kelompok dapat memiliki efek yang kuat dan positif pada kinerja organisasi.” Sayangnya, tidak semua karyawan melihat hubungan yang kuat antara gaji dan kinerja. Oleh karena itu, hasil dari rencana pembayaran untuk kinerja beragam; konteks dan penerimaan individu terhadap rencana memainkan peran besar. Mari kita periksa berbagai jenis program pembayaran variabel secara lebih rinci.

### **Gaji Bertingkat**

Potongan Rencana pembayaran dengan tarif satuan telah lama populer sebagai cara untuk memberi kompensasi kepada pekerja produksi dengan jumlah tetap untuk setiap unit produksi. Rencana borongan murni tidak memberikan gaji pokok dan membayar karyawan hanya untuk apa yang dia hasilkan. Pekerja kasar yang menjual kacang sering kali dibayar dengan upah per satuan. Jika mereka menjual empat puluh karung kacang dengan harga masing-masing Rp. 50.000,- untuk penghasilan mereka, keuntungan mereka adalah Rp. 200.000,- . Semakin banyak kacang yang mereka jual, semakin banyak penghasilan mereka. Keterbatasan rencana ini adalah tidak layak untuk banyak pekerjaan. Dokter dan perawat ruang gawat darurat (ER) dapat memperoleh gaji yang signifikan terlepas dari jumlah pasien yang dirawat atau hasil pasien mereka. Apakah lebih baik membayar mereka hanya jika pasien mereka sembuh total? Tampaknya tidak mungkin sebagian besar akan menerima kesepakatan seperti itu, dan mungkin juga menyebabkan konsekuensi yang tidak terduga (seperti UGD menghindari pasien dengan kondisi kronis atau terminal). Jadi, meskipun insentif upah borongan memotivasi dan relevan untuk beberapa pekerjaan, tidak realistis untuk berpikir bahwa insentif tersebut dapat menjadi gaji semua karyawan.

### ***Gaji Berbasis Prestasi***

Rencana pembayaran berdasarkan prestasi membayar kinerja individu berdasarkan peringkat penilaian kinerja. Keuntungan utama adalah pemain berkinerja tinggi bisa mendapatkan kenaikan gaji yang lebih besar. Jika dirancang dengan benar, rencana berbasis prestasi membiarkan individu merasakan hubungan yang kuat antara kinerja mereka dan penghargaan mereka.

Meskipun Kami mungkin berpikir tingkat kinerja rata-rata seseorang adalah faktor kunci dalam keputusan pembayaran jasa, penelitian terbaru menunjukkan bahwa tingkat kinerja masa depan yang diproyeksikan juga berperan. Satu studi menemukan bahwa pemain National Basketball Association (NBA) yang kinerjanya sedang dalam tren meningkat dibayar lebih dari perkiraan kinerja rata-rata mereka. Manajer dari semua organisasi mungkin tanpa sadar mendasarkan keputusan pembayaran jasa pada bagaimana menurut mereka kinerja karyawan, yang dapat mengakibatkan keputusan pembayaran yang terlalu optimis (atau pesimis).

Terlepas dari daya tarik intuitif mereka, rencana pembayaran jasa memiliki beberapa keterbatasan. Salah satunya adalah bahwa mereka biasanya didasarkan pada penilaian kinerja tahunan dan dengan demikian hanya berlaku sebagai peringkat kinerja. Keterbatasan lain adalah bahwa kumpulan kenaikan gaji dari dana yang tersedia berfluktuasi pada kondisi ekonomi atau kondisi lain yang tidak ada hubungannya dengan kinerja individu. Misalnya, seorang kolega di universitas terkemuka yang berkinerja sangat baik dalam pengajaran dan penelitian diberi kenaikan gaji sebesar Rp. 4.000.000,-. Mengapa? Karena kumpulan kenaikan gaji sangat kecil, Namun itu bukanlah pembayaran untuk kinerja. Terakhir, perpindahan dari merit pay datang dari pemimpin organisasi yang tidak merasa cukup memisahkan antara karyawan berkinerja tinggi dan rendah.

Konsep dan maksud dari merit pay—bahwa karyawan dibayar untuk kinerja—adalah benar. Namun, untuk tujuan motivasi karyawan, pembayaran prestasi seharusnya hanya menjadi salah satu bagian dari program pengakuan kinerja.

### **Bonus**

Bonus tahunan adalah komponen penting dari kompensasi total untuk banyak pekerjaan. Efek insentif dari bonus kinerja harus lebih tinggi daripada gaji prestasi karena, daripada menggaji kinerja bertahun-tahun yang lalu yang telah dimasukkan ke dalam gaji pokok saat ini, bonus menghargai kinerja saat ini. Ketika waktu buruk, perusahaan dapat memotong bonus mengurangi biaya kompensasi. Pekerja di Wall Street, misalnya, melihat bonus rata-rata mereka turun lebih dari sepertiga pada tahun 2012 karena perusahaan mereka menghadapi pengawasan yang lebih ketat.

Meskipun memang terdengar agak manipulatif, mengambil penghargaan dan bonus dan membaginya menjadi beberapa kategori—bahkan jika kategori tersebut tidak berarti—dapat meningkatkan motivasi. Hadiah jika mereka tidak menerima semua dari setiap kategori.

### **Gaji Berbasis Keahlian**

Gaji berbasis keterampilan (juga disebut gaji berbasis kompetensi atau berbasis pengetahuan) adalah alternatif dari gaji berbasis pekerjaan yang memusatkan tingkat gaji pada berapa banyak keterampilan yang dimiliki karyawan atau berapa banyak pekerjaan yang

dapat mereka lakukan. Untuk pemberi kerja, Masa depan rencana gaji berbasis keterampilan adalah peningkatan fleksibilitas tenaga kerja: Kepegawaian lebih mudah ketika karyawan memiliki berbagai keterampilan yang dapat digunakan. Pembayaran berbasis keterampilan juga memfasilitasi komunikasi karena orang mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang keterampilan yang digunakan untuk pekerjaan organisasi lainnya. Satu studi menemukan bahwa di 214 organisasi yang berbeda, gaji berbasis keterampilan terkait dengan tingkat fleksibilitas tenaga kerja yang lebih tinggi, sikap positif, perilaku keanggotaan, dan produktivitas." Studi lain menemukan bahwa selama lima tahun, rencana pembayaran berbasis keterampilan dikaitkan dengan tingkat perubahan keterampilan individu dan pemeliharaan keterampilan yang lebih tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa rencana pembayaran berbasis keterampilan efektif.

Bagaimana dengan kerugiannya? Orang dapat "memotong"—yaitu, mereka dapat mempelajari semua = keterampilan yang diminta oleh program untuk mereka pelajari, Hal ini dapat membuat karyawan frustrasi setelah mereka ditantang oleh lingkungan pembelajaran, pertumbuhan, dan kenaikan gaji yang terus-menerus. Plus, rencana berbasis keterampilan tidak membahas kinerja secara keseluruhan tetapi hanya apakah seseorang dapat mengelola keterampilan tersebut. Mungkin mencerminkan kelemahan ini, satu studi terhadap sembilan puluh tujuh perusahaan yang menggunakan rencana pembayaran berbasis keterampilan menemukan bahwa 39 persen telah beralih ke rencana pembayaran berbasis pasar yang lebih tradisional tujuh tahun kemudian.

Dengan demikian, rencana pembayaran berbasis keterampilan dapat membantu organisasi meningkatkan cakupan keterampilan tenaga kerjanya, tetapi mungkin terbatas pada jumlah tahun pengembangan yang ditentukan. Rencana berbasis keterampilan jarang menjadi strategi motivasi keseluruhan yang baik.

### **Rencana Pembagian Keuntungan**

Rencana pembagian keuntungan mendistribusikan kompensasi berdasarkan beberapa formula yang ditetapkan yang dirancang di sekitar profitabilitas perusahaan. Kompensasi dapat berupa pengeluaran kas langsung atau, khususnya untuk manajer puncak, alokasi opsi saham. Ketika Kami membaca tentang eksekutif seperti Larry Ellison dari Oracle, CEO AS berpenghasilan tertinggi, menghasilkan 15 Triliyun, sebagian besar 13 Triliyun) berasal dari opsi saham yang sebelumnya diberikan berdasarkan kinerja laba perusahaan. Atau, ambil contoh Mark Zuckerberg dari Facebook, yang meskipun menerima gaji Rp. 15.000,-, menghasilkan 800 Triliyun pada tahun 2012 setelah mencairkan 60.000 opsi saham. Tentu saja, sebagian besar rencana bagi hasil tidak berskala besar. Jacob memulai bisnis pemotongan rumputnya sendiri pada usia tiga belas tahun. Yakub mempekerjakan saudara laki-lakinya, Yesaya, dan temannya Marcel, dan membayar mereka masing-masing 25 persen dari keuntungan yang dia hasilkan di setiap pekarangan. Rencana bagi hasil di tingkat organisasi tampaknya berdampak positif pada sikap karyawan; karyawan melaporkan perasaan kepemilikan psikologis yang lebih besar. Jelas, pembagian keuntungan tidak berhasil bila tidak ada keuntungan yang dilaporkan, seperti di organisasi nirlaba, atau seringkali di sektor publik. Namun, pembagian keuntungan mungkin masuk akal bagi banyak organisasi, besar atau kecil.

### **Gainsharing**

Gainsharing (Pembagian Keuntungan) adalah rencana insentif kelompok berbasis formula yang menggunakan peningkatan produktivitas kelompok dari satu periode ke periode lainnya untuk menentukan jumlah total uang yang dialokasikan. popularitasnya tampaknya terfokus secara sempit di antara perusahaan manufaktur besar, meskipun beberapa organisasi perawatan kesehatan telah bereksperimen dengannya sebagai mekanisme penghematan biaya. Gainsharing berbeda dari pembagian keuntungan dalam mengikat penghargaan untuk keuntungan produktivitas daripada keuntungan, sehingga karyawan dapat menerima penghargaan insentif bahkan ketika organisasi tidak menguntungkan. Karena manfaat bertambah pada kelompok pekerja, karyawan berkinerja tinggi menekan pekerja yang lebih lemah untuk bekerja lebih keras, meningkatkan kinerja kelompok secara keseluruhan.

### **Rencana Kepemilikan Saham Karyawan**

Rencana kepemilikan saham karyawan (ESOP) adalah rencana manfaat yang ditetapkan perusahaan di mana karyawan memperoleh saham, seringkali dengan harga di bawah pasar, sebagai bagian dari tunjangan mereka. Penelitian tentang ESOP menunjukkan bahwa mereka meningkatkan kepuasan dan inovasi karyawan. Dampaknya terhadap kinerja kurang jelas. ESOP memiliki potensi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan, tetapi karyawan perlu mengalami kepemilikan secara psikologis. memiliki kesempatan untuk mempengaruhi kinerjanya.

**ESOP** untuk manajemen puncak dapat mengurangi perilaku tidak etis, CEO cenderung memanipulasi laporan pendapatan perusahaan untuk membuat diri mereka terlihat baik dalam jangka pendek ketika mereka memiliki bagian kepemilikan.” Tentu saja, ESOP tidak diinginkan oleh semua perusahaan, dan tidak akan berfungsi di semua situasi, tetapi ESOP dapat menjadi bagian penting dari strategi motivasi organisasi.

### **Evaluasi Variabel Gaji**

Apakah program pembayaran variabel meningkatkan motivasi dan produktivitas? Studi umumnya mendukung gagasan bahwa organisasi dengan rencana bagi hasil memiliki tingkat profitabilitas yang lebih tinggi daripada yang tidak. Rencana bagi hasil juga telah dikaitkan dengan level yang lebih tinggi dari hubungan karyawan dengan organisasi, terutama di organisasi kecil. Jadi, ekonom Ed Lazear secara umum benar ketika dia berkata, “Pekerja merespons harga seperti yang diprediksi oleh teori ekonomi. Klaim oleh sosiolog dan lainnya bahwa memonetisasi insentif sebenarnya dapat mengurangi output secara jelas dibantah oleh data.” Tapi itu tidak berarti semua orang merespons secara positif rencana pembayaran variabel. Satu studi menemukan bahwa meskipun rencana upah borongan merangsang tingkat produktivitas yang lebih tinggi, pengaruh positif ini tidak teramati pada karyawan yang menghindari risiko.

Kami mungkin berpikir bahwa sistem pembayaran individu seperti pembayaran jasa atau pembayaran kinerja bekerja lebih baik dalam budaya individualistis seperti Amerika Serikat atau bahwa penghargaan berbasis kelompok seperti bagi hasil atau pembagian keuntungan bekerja lebih baik dalam budaya kolektivistik. Sayangnya, tidak banyak penelitian tentang masalah ini. Satu studi menunjukkan bahwa - keyakinan karyawan tentang keadilan

rencana insentif kelompok lebih memprediksi gaji & kepuasan di Amerika Serikat daripada di Hong Kong. Satu interpretasi adalah bahwa karyawan A.S. lebih kritis dalam menilai rencana pembayaran kelompok, dan karena itu lebih penting bahwa rencana tersebut dikomunikasikan dengan jelas dan dikelola secara adil.

## 6.6 MENGGUNAKAN MANFAAT UNTUK MEMOTIVASI KARYAWAN

Seperti halnya gaji, tunjangan merupakan ketentuan karyawan dan motivator karyawan. Sementara organisasi di masa lalu menggunakan pendekatan "satu ukuran cocok untuk semua" untuk tunjangan, yang berarti paket stkamir dikeluarkan untuk setiap karyawan, Jeaders kontemporer memahami bahwa setiap karyawan menghargai komponen paket tunjangan secara berbeda. Program yang fleksibel mengubah paket manfaat menjadi alat motivasi.

### Manfaat Fleksibel: Mengembangkan Paket Manfaat

Konsisten dengan tesis teori harapan bahwa penghargaan organisasi harus dikaitkan dengan tujuan masing-masing karyawan, manfaat fleksibel mengindividualisasikan penghargaan dengan membiarkan individu memilih paket kompensasi yang paling memuaskan kebutuhan dan situasinya saat ini. Rencana ini menggantikan program "satu manfaat-rencana-cocok-semua" yang dirancang untuk pria dengan istri dan dua anak di rumah yang mendominasi organisasi selama lebih dari lima puluh tahun. Kurang dari 10 persen karyawan sekarang sesuai dengan gambaran ini: Sekitar 25 persen adalah lajang, dan sepertiga adalah bagian dari keluarga berpenghasilan dua tanpa anak. Tunjangan yang fleksibel dapat mengakomodasi perbedaan kebutuhan karyawan berdasarkan usia, status perkawinan, status tunjangan pasangan, dan jumlah serta usia tanggungan.

Saat ini, hampir semua perusahaan besar di Amerika Serikat menawarkan keuntungan yang fleksibel. Manfaat fleksibel menjadi norma di negara lain dan di perusahaan kecil, hingga. Sebuah survei baru-baru ini terhadap 211 organisasi Kanada menemukan bahwa 60 persen menawarkan keuntungan yang fleksibel, naik dari 41 persen pada tahun 2005.<sup>2</sup> Survei serupa terhadap perusahaan di Inggris menemukan bahwa hampir semua organisasi besar menawarkan program manfaat yang fleksibel, dengan & pilihan mulai dari asuransi kesehatan tambahan swasta hingga perdagangan liburan (dengan rekan kerja), perjalanan bus dengan potongan harga, dan bantuan penitipan anak."

### Menggunakan Hadiah Intrinsik Untuk Memotivasi Karyawan

Kami telah membahas memotivasi karyawan melalui desain pekerjaan dan dengan penghargaan ekstrinsik dari gaji dan tunjangan. Pada tingkat organisasi, apakah itu satu-satunya cara untuk memotivasi karyawan? Tidak sama sekali Kami akan lalai untuk mengabaikan penghargaan intrinsik yang dapat diberikan organisasi seperti program pengakuan karyawan, yang akan dibahas selanjutnya,

### Program Pengakuan Karyawan

Laura menghasilkan Rp. 100.000 per jam dengan bekerja di pekerjaan makanan cepat sajinnya di Pensacola, Florida, dan pekerjaan itu tidak terlalu menantang atau menarik. Namun Laura berbicara dengan antusias tentang pekerjaannya, bosnya, dan perusahaan yang mempekerjakannya. "Yang saya suka adalah fakta bahwa Guy [atasannya] menghargai upaya

yang saya lakukan. Dia memuji saya secara teratur di depan orang lain pada giliran kerja saya, dan F telah terpilih sebagai Employee of the Month dua kali dalam enam bulan terakhir. Apakah Kami melihat foto saya di plakat di dinding itu?

Organisasi semakin menyadari apa yang diketahui Laura: Imbalan kerja dapat bersifat intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan bersifat intrinsik berupa program pengakuan karyawan dan ekstrinsik berupa sistem kompensasi. Program pengakuan karyawan berkisar dari ucapan terima kasih spontan dan pribadi hingga program formal yang dipublikasikan secara luas di mana jenis perilaku tertentu didorong dan prosedur untuk mendapatkan pengakuan diidentifikasi dengan jelas.

Ketika perusahaan dan organisasi pemerintah menghadapi anggaran yang lebih ketat, insentif nonfinansial menjadi lebih menarik. Klinik Everett di Negara Bagian Washington menggunakan kombinasi inisiatif lokal dan terpusat untuk mendorong para manajer untuk mengenali karyawan. Karyawan dan manajer memberikan kartu "Hero Grams" dan "Caught in the Act" kepada rekan kerja untuk pencapaian luar biasa di tempat kerja. Bagian dari insentif hanya untuk menerima pengakuan, tetapi ada juga pengundian hadiah berdasarkan jumlah kartu yang diterima seseorang. Manajer dilatih untuk sering menggunakan program dan efektif untuk menghargai kinerja yang baik. Perusahaan multinasional seperti Symantec Corporation juga telah meningkatkan penggunaan program pengenalan mereka. Program terpusat di seluruh kantor di berbagai negara dapat membantu memastikan bahwa semua karyawan, di mana pun mereka bekerja, dapat diakui atas kontribusinya terhadap lingkungan kerja. Program pengakuan juga umum di perusahaan Kanada dan Australia.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa insentif finansial mungkin lebih memotivasi dalam jangka pendek, tetapi dalam jangka panjang, insentif nonfinansial paling memotivasi? Beberapa tahun yang lalu, 1.500 karyawan disurvei di berbagai tempat kerja untuk mengetahui apa yang mereka anggap sebagai motivator tempat kerja yang paling kuat.

Keuntungan yang jelas dari program pengakuan adalah tidak mahal karena pujian itu gratis. Program pengakuan dengan atau tanpa imbalan finansial bisa sangat memotivasi karyawan. Terlepas dari peningkatan popularitas program pengakuan, kritikus berpendapat bahwa program tersebut sangat rentan terhadap manipulasi politik oleh manajemen. Ketika diterapkan pada pekerjaan yang faktor kinerjanya relatif objektif, seperti penjualan, program pengakuan cenderung dianggap adil oleh karyawan. Namun, di sebagian besar Pekerjaan, kriteria kinerja yang baik tidak terbukti dengan sendirinya, yang memungkinkan manajer memanipulasi sistem dan mengenali favorit mereka. Penyalahgunaan dapat merusak nilai program pengakuan dan melemahkan semangat karyawan. Jika program pengakuan formal digunakan, kehati-hatian harus dilakukan untuk memastikan keadilan. Jika tidak digunakan, penting untuk memotivasi karyawan dengan mengakui upaya kinerja mereka.

### **Implikasi Bagi Manajer**

Kenali perbedaan individu. Habiskan waktu yang diperlukan untuk memahami apa yang penting bagi setiap karyawan. Merancang pekerjaan agar selaras dengan kebutuhan individu dan memaksimalkan potensi motivasi mereka.

Gunakan tujuan dan umpan balik. Kami harus memberi karyawan tujuan yang tegas dan spesifik, dan mereka harus menerima umpan balik tentang seberapa baik usaha mereka dalam mengejar tujuan tersebut. Izinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam keputusan yang memengaruhi mereka. Karyawan dapat berkontribusi untuk menetapkan tujuan kerja, memilih paket tunjangan mereka sendiri, dan memecahkan masalah produktivitas dan kualitas.

Hubungkan penghargaan dengan kinerja. Penghargaan harus mengandung komponen kinerja, dan karyawan harus menganggap prosesnya adil. Kenali kekuatan imbalan ekstrinsik dan intrinsik. Periksa sistem untuk ekuitas. Karyawan harus merasakan bahwa pengalaman, keterampilan, kemampuan, usaha, dan persyaratan pekerjaan menjelaskan perbedaan dalam gaji, penugasan pekerjaan, dan penghargaan lainnya.

## BAGIAN 4

### MENEGOSIASIKAN KEKUASAAN DAN POLITIK

#### BAB 7

#### KEPEMIMPINAN

Dalam bab ini, kita melihat apa yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Pertama, kami akan menyajikan teori sifat kepemimpinan. Kemudian, kita akan membahas tantangan terhadap makna dan pentingnya kepemimpinan. Namun sebelum kita meninjau pendekatan-pendekatan ini, mari kita perjelas apa yang kita maksud dengan istilah kepemimpinan.

Di dunia yang dinamis saat ini, kepemimpinan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan.

#### 7.1 APA ITU KEPEMIMPINAN?

Kami mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan. Sumber pengaruh mungkin formal, seperti yang diberikan oleh peringkat manajerial dalam suatu organisasi. Tetapi tidak semua manajer adalah pemimpin, begitu pula tidak semua pemimpin adalah manajer. Hanya karena sebuah organisasi memberi para manajernya hak-hak formal tertentu bukanlah jaminan bahwa mereka akan memimpin secara efektif. Pemimpin dapat muncul dari dalam kelompok maupun melalui penunjukan resmi. Kepemimpinan tanpa sanksi—kemampuan untuk mempengaruhi yang muncul di luar struktur formal organisasi—seringkali sama pentingnya atau lebih penting daripada posisi pengaruh formal.

Organisasi membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk efektivitas yang optimal. Kami membutuhkan pemimpin untuk menantang statistik quo, menciptakan visi masa depan, dan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai visi ini. Kami membutuhkan manajer untuk merumuskan rencana terperinci, membuat struktur organisasi yang efisien, dan mengawasi operasi sehari-hari.

#### **Teori Karakteristik**

Sepanjang sejarah, pemimpin yang kuat telah digambarkan oleh sifat mereka. Oleh karena itu, penelitian kepemimpinan telah lama berusaha untuk mengidentifikasi atribut kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari non-pemimpin. Dalam penelitian terbaru, teori sifat kepemimpinan berfokus pada kualitas dan karakteristik pribadi, beberapa di antaranya telah terbukti sangat memprediksi kemampuan kepemimpinan.

Pendekatan sifat menggunakan kerangka Big Five menawarkan wawasan tentang hubungan antara sifat kepribadian dan kepemimpinan. Tinjauan komprehensif literatur kepemimpinan yang disusun di sekitar kerangka kepribadian Lima Besar telah menemukan bahwa extraversion adalah sifat kepemimpinan yang paling dapat diprediksi. Namun, extraversion lebih berkaitan dengan cara pemimpin muncul daripada keefektifannya. Orang

yang mudah bergaul dan dominan lebih cenderung menonjolkan diri mereka sendiri dalam situasi kelompok, yang dapat membantu orang ektravert diidentifikasi sebagai pemimpin, tetapi pemimpin yang efektif tidak mendominasi. Satu studi menemukan bahwa pemimpin yang mendapat skor sangat tinggi pada ketegasan sebenarnya kurang efektif daripada mereka yang mendapat skor cukup tinggi. Tidak seperti kesetujuan dan kestabilan emosi, ketelitian dan keterbukaan terhadap pengalaman juga memprediksi kepemimpinan, khususnya keefektifan pemimpin. Secara umum, pemimpin yang suka berada di sekitar orang dan mampu menonjolkan diri (extravert), yang disiplin dan mampu menepati komitmen yang mereka buat (teliti), dan yang kreatif dan fleksibel (terbuka) memang memiliki keuntungan yang nyata ketika datang. kepada kepemimpinan.

Berdasarkan temuan terbaru, kami menawarkan dua kesimpulan. Pertama, kita dapat mengatakan bahwa traits dapat memprediksi kepemimpinan. Kedua, sifat melakukan pekerjaan yang lebih baik memprediksi munculnya pemimpin dan munculnya kepemimpinan daripada membedakan antara pemimpin yang efektif dan tidak efektif. Fakta bahwa seorang individu menunjukkan sifat yang benar dan bahwa orang lain menganggapnya sebagai pemimpin tidak berarti bahwa dia akan menjadi pemimpin. seorang pemimpin yang efektif, berhasil membuat kelompok mencapai tujuannya.

Teori sifat membantu kita memprediksi kepemimpinan, tetapi tidak membantu kita menjelaskan kepemimpinan. Apa yang dilakukan pemimpin sukses yang membuat mereka efektif? Apakah ada berbagai jenis perilaku pemimpin yang sama efektifnya? Teori perilaku, yang dibahas selanjutnya, membantu kita menentukan parameter kepemimpinan.

### **Teori Perilaku**

Penelitian sifat memberikan dasar untuk memilih orang yang tepat untuk kepemimpinan. Tapi Kami mungkin memperhatikan teori sifat tidak cukup mengeksplorasi cara pemimpin berperilaku. Teori perilaku kepemimpinan menyiratkan bahwa kita dapat menentukan efektivitas kepemimpinan dengan perilaku pemimpin, dan mungkin melatih orang untuk menjadi pemimpin.

Teori perilaku paling komprehensif yang digunakan saat ini diambil dari Studi Negara Bagian Ohio, yang berupaya mengidentifikasi dimensi independen dari perilaku pemimpin. Dimulai dengan lebih dari seribu perilaku, studi mempersempit daftar menjadi dua dimensi yang secara substansial bertanggung jawab atas sebagian besar perilaku kepemimpinan efektif yang dijelaskan oleh karyawan: memulai struktur dan pertimbangan.

Initiating structure adalah sejauh mana seorang pemimpin cenderung mendefinisikan dan membangun perannya dan peran karyawan dalam pencarian pencapaian tujuan. Ini mencakup perilaku yang berupaya mengatur pekerjaan, hubungan kerja, dan tujuan. Pemimpin yang tinggi dalam struktur inisiasi adalah seseorang yang berorientasi pada tugas yang "menugaskan anggota kelompok untuk tugas-tugas tertentu", "mengharapkan pekerja mempertahankan stkamir kinerja yang pasti", dan "menekankan pemenuhan tenggat waktu".

Pertimbangan adalah sejauh mana hubungan kerja seseorang ditkamii dengan rasa saling percaya, menghormati ide-ide karyawan, dan menghargai perasaan mereka. Seorang pemimpin dengan pertimbangan tinggi membantu karyawan dengan masalah pribadi, ramah dan mudah didekati, memperlakukan semua karyawan secara setara, dan mengungkapkan

penghargaan dan dukungan (berorientasi pada orang). Sebagian besar dari kita ingin bekerja untuk pemimpin yang perhatian—ketika diminta untuk menunjukkan apa yang paling memotivasi mereka di tempat kerja, 66 persen karyawan yang disurvei menyebutkan penghargaan.

Studi kasus diluar negara kita: Studi kepemimpinan di Pusat Penelitian Survei Universitas Michigan memiliki tujuan yang serupa dengan Studi Negara Bagian Ohio: untuk menemukan karakteristik perilaku pemimpin yang terkait dengan efektivitas kinerja. Kelompok Michigan mengidentifikasi dua tipe perilaku: pemimpin yang berorientasi pada karyawan menekankan hubungan interpersonal dengan mengambil minat pribadi pada kebutuhan karyawan dan menerima perbedaan individu, dan pemimpin yang berorientasi pada produksi menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, berfokus pada penyelesaian tugas kelompok. Dimensi ini terkait erat dengan dimensi Ohio State. Kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan mirip dengan pertimbangan, dan kepemimpinan yang berorientasi pada produksi mirip dengan struktur inisiasi. Faktanya, sebagian besar peneliti menggunakan istilah tersebut secara sinonim.

Hasil studi teori perilaku telah dicampur. Namun, tinjauan terhadap 160 studi menemukan pengikut pemimpin yang memiliki pertimbangan tinggi lebih puas dengan pekerjaan mereka, lebih termotivasi, dan lebih menghormati pemimpin mereka. Struktur awal lebih kuat terkait dengan tingkat produktivitas kelompok dan organisasi yang lebih tinggi dan evaluasi kinerja yang lebih positif.

Alasan untuk beberapa hasil campuran dari tes teori perilaku mungkin sebagian terletak pada preferensi pengikut, khususnya preferensi budaya. Riset dari program GLOBE, menyarankan ada perbedaan internasional dalam preferensi untuk memprakarsai struktur dan pertimbangan.” Studi ini menemukan bahwa pemimpin yang memiliki pertimbangan tinggi berhasil paling baik di negara-negara di mana nilai-nilai budayanya tidak mendukung pengambilan keputusan sepihak, seperti Brasil. Seperti yang dicatat oleh seorang manajer Brasil, “Kami tidak menyukai pemimpin yang mengambil keputusan mengatur diri sendiri dan bertindak sendiri tanpa melibatkan kelompok. Itu adalah bagian dari diri kita.” Oleh karena itu, seorang manajer AS yang memimpin tim di Brasil harus memiliki pertimbangan yang tinggi—berorientasi pada tim, partisipatif, dan manusiawi—agar efektif. Sebaliknya, orang Prancis memiliki pkamingan yang lebih birokratis terhadap para pemimpin dan cenderung mengharapkan mereka menjadi manusiawi dan perhatian. Seorang pemimpin yang tinggi dalam struktur inisiasi (relatif berorientasi pada tugas) akan melakukan yang terbaik dan dapat membuat keputusan dengan cara yang relatif otokratis dalam budaya ini. Di sisi lain, seorang manajer yang mendapat skor tinggi dalam pertimbangan (berorientasi pada orang) mungkin mendapati gayanya menjadi bumerang di Prancis. Dalam budaya lain, keduanya mungkin penting. Budaya Cina menekankan sikap sopan, perhatian, dan tidak mementingkan diri sendiri, tetapi memiliki orientasi kinerja yang tinggi. Dengan demikian, pertimbangan dan struktur inisiasi mungkin penting bagi seorang manajer untuk menjadi efektif di Cina.

### **Ringkasan Teori Sifat dan Teori Perilaku**

Secara umum, penelitian menunjukkan adanya validitas untuk teori sifat dan perilaku. Bagian dari masing-masing teori dapat membantu menjelaskan segi kemunculan dan

efektivitas kepemimpinan. Kesulitan pertama adalah mengidentifikasi dengan benar apakah suatu sifat atau perilaku memprediksi hasil tertentu. Kesulitan kedua adalah mengeksplorasi kombinasi sifat dan perilaku mana yang menghasilkan hasil tertentu. Tantangan ketiga adalah untuk menentukan kausalitas dari sifat perilaku sehingga prediksi terhadap hasil kepemimpinan yang diinginkan dapat dibuat. Kami telah membahas beberapa penentuan kompleks ini seperti yang saat ini dipahami. Pemimpin yang memiliki ciri-ciri tertentu yang diinginkan untuk posisi mereka dan yang menampilkan struktur inisiasi yang sesuai secara budaya dan perilaku pertimbangan tampaknya lebih efektif. Beberapa penentuan lainnya kurang jelas. Misalnya, mungkin Kami bertanya-tanya apakah pemimpin yang berhati-hati (sifat) lebih cenderung menstrukturisasi (perilaku), dan pemimpin ekstravert (sifat) menjadi perhatian (perilaku). Sayangnya, kami tidak yakin ada hubungannya. Penelitian di masa depan diperlukan untuk menentukan sifat yang tepat dari hubungan ini.

Sama pentingnya dengan sifat dan perilaku dalam mengidentifikasi pemimpin yang efektif atau tidak efektif, mereka tidak menjamin kesuksesan. Beberapa pemimpin mungkin memiliki sifat yang benar atau memperlihatkan perilaku yang benar dan tetap gagal. Seperti yang telah kami sebutkan, konteks juga penting, yang memunculkan teori kemungkinan yang akan kita bahas selanjutnya.

### **Teori Kontinjensi**

Beberapa pemimpin yang berpikiran keras tampaknya mendapatkan banyak pengagum ketika mereka mengambil alih perusahaan yang sedang berjuang dan memimpin mereka keluar dari krisis. Namun, memprediksi kesuksesan kepemimpinan lebih kompleks daripada menemukan beberapa contoh pahlawan. Selain itu, gaya kepemimpinan yang bekerja di saat-saat yang sangat buruk tidak selalu menghasilkan kesuksesan jangka panjang. Ketika peneliti melihat pengaruh situasional, ternyata pada kondisi, gaya kepemimpinan  $x$  akan sesuai, sedangkan gaya  $y$  lebih cocok untuk kondisi  $b$ , dan gaya  $z$  untuk kondisi  $c$ . Tapi apa kondisi  $a$ ,  $b$ , dan  $c$ ? Kami selanjutnya mempertimbangkan model Fiedler, salah satu pendekatan untuk mengisolasi variabel situasional.

### **Model Fiedler**

Fred Fiedler mengembangkan model kontingensi komprehensif pertama untuk kepemimpinan, yang masih digunakan sampai sekarang. Model kontingensi Fiedler mengusulkan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kecocokan yang tepat antara gaya pemimpin dan sejauh mana situasi memberikan kendali kepada pemimpin.

**Mengidentifikasi Gaya Kepemimpinan.** Dengan model Fiedler, faktor kunci keberhasilan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan individu, yang dianggap permanen. Kuesioner rekan kerja yang paling tidak disukai model (LPC) mengidentifikasi gaya kepemimpinan dengan mengukur apakah seseorang berorientasi pada tugas atau berorientasi pada hubungan. Kuesioner LPC meminta responden untuk memikirkan semua rekan kerja yang pernah mereka miliki dan menggambarkan rekan kerja yang paling tidak mereka sukai, dalam skala 1 sampai 8, untuk 16 set kata sifat kontras (seperti menyenangkan-tidak menyenangkan, efisien—tidak efisien, terbuka-dijaga, mendukung-bermusuhan).

Jika Kami mendeskripsikan orang yang paling tidak dapat Kami ajak bekerja sama dengan istilah yang menguntungkan (skor LPC tinggi), Kami berorientasi pada hubungan. Jika Kami menilai rekan kerja yang paling tidak Kami sukai dalam istilah yang tidak menyenangkan (skor LPC rendah), Kami terutama tertarik pada produktivitas dan berorientasi pada tugas. Sekitar 16 persen responden mendapat skor di kisaran tengah' dan dengan demikian berada di luar prediksi teori. Diskusi kami dengan demikian berkaitan dengan 84 persen yang mendapat skor tinggi atau rendah dalam kuesioner LPC.

**Mendefinisikan Situasi** Dengan model Fiedler, kecocokan harus ditemukan antara situasi organisasi dan gaya pemimpin agar ada efektivitas kepemimpinan. Jika suatu situasi membutuhkan pemimpin yang berorientasi pada tugas dan orang dalam posisi kepemimpinan berorientasi pada hubungan, situasinya harus dimodifikasi atau pemimpinnya harus diganti untuk mencapai efektivitas yang optimal. Kita dapat menilai situasi dalam tiga kemungkinan atau dimensi situasional:

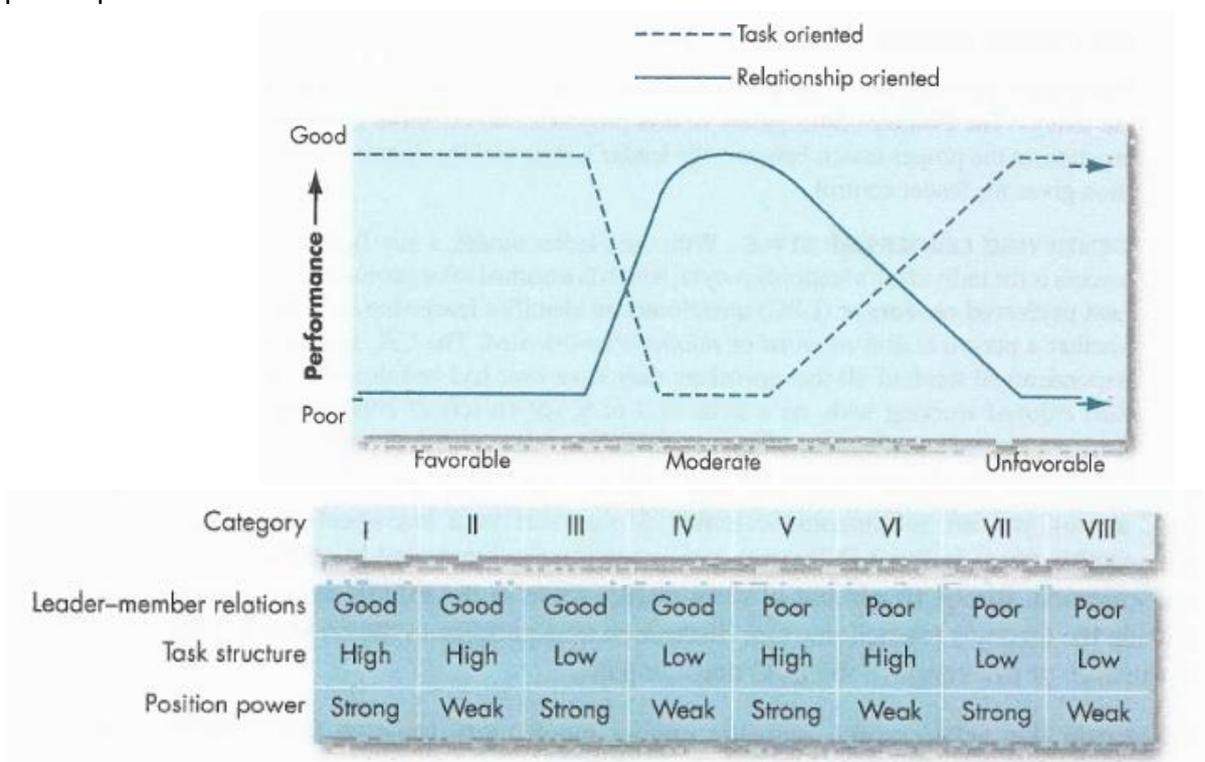
1. Hubungan pemimpin-anggota adalah tingkat kepercayaan, kepercayaan, dan rasa hormat yang dimiliki anggota terhadap pemimpinnya.
2. Struktur tugas adalah sejauh mana penugasan pekerjaan diprosedurkan (yaitu, terstruktur atau tidak terstruktur).
3. Kekuasaan posisi adalah tingkat pengaruh seorang pemimpin terhadap variabel kekuasaan seperti perekrutan, pemecatan, disiplin, promosi, dan kenaikan gaji.

Menurut model Fiedler, semakin tinggi struktur tugas, semakin banyak prosedur yang ditambahkan; dan semakin kuat kekuatan posisi, semakin besar kendali yang dimiliki pemimpin. Situasi yang sangat menguntungkan (di mana pemimpin memiliki kendali yang besar) mungkin termasuk manajer penggajian yang memiliki rasa hormat dan kepercayaan dari karyawannya (hubungan pemimpin-anggota yang baik); aktivitas yang jelas dan spesifik—seperti penghitungan upah, penulisan cek, dan pengarsipan laporan (struktur tugas tinggi); dan kebebasan yang cukup besar untuk menghargai dan menghukum karyawan (kekuatan posisi yang kuat). Situasi yang menguntungkan ada di sisi kiri model pada Gambar 7.1. Situasi yang tidak menguntungkan, di sebelah kanan dalam model, mungkin adalah ketua yang tidak disukai dari tim penggalangan dana sukarelawan United Way (pemimpin rendah—hubungan anggota, struktur tugas rendah, kekuatan posisi rendah). Dalam pekerjaan ini, pemimpin memiliki kontrol yang sangat kecil.

**Mencocokkan Pemimpin Dan Situasi** Menggabungkan tiga dimensi kemungkinan menghasilkan delapan kemungkinan kategori situasi kepemimpinan. Model Fiedler mengusulkan pencocokan skor LPC individu dan delapan situasi ini untuk mencapai efektivitas kepemimpinan maksimum. Mari kita telusuri sebuah contoh. Dengan model tersebut, pemimpin yang berorientasi pada tugas (diwakili oleh garis putus-putus) tampil lebih baik dalam situasi yang sangat menguntungkan bagi mereka dan atau sangat tidak menguntungkan, tetapi tidak demikian juga dalam situasi yang cukup menguntungkan. Jadi, ketika dihadapkan dengan situasi kategori I, II, III, VII, atau VIII, pemimpin yang berorientasi pada tugas tampil lebih baik. Namun, pemimpin yang berorientasi pada hubungan (diwakili oleh garis padat), berkinerja lebih baik dalam situasi yang cukup menguntungkan—khususnya kategori IV dan V.

Perhatikan bahwa masing-masing kategori menunjukkan kepada kita apa yang menciptakan situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan untuk setiap gaya kepemimpinan. Fiedler kemudian memadatkan delapan situasi ini menjadi tiga, dengan temuan umum yang sama. Pemimpin yang berorientasi pada tugas bekerja paling baik dalam situasi dengan kontrol tinggi dan rendah, sementara pemimpin yang berorientasi pada hubungan bekerja paling baik dalam situasi kontrol sedang.

Bagaimana Kami menerapkan temuan Fiedler? Kami akan mencocokkan pemimpin—dalam hal skor LPC mereka—dengan situasi—dalam hal hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi. Tapi ingat bahwa model menganggap gaya kepemimpinan individu sebagai tetap. Oleh karena itu, hanya ada dua cara untuk meningkatkan efektivitas pemimpin.



**Gambar 7.1** Temuan dari Model Fiedler

Pertama, Kami dapat mengubah pemimpin agar sesuai dengan situasi—dengan cara yang sama seperti seorang manajer bisbol menempatkan pelempar kidal atau kidal ke dalam permainan, bergantung pada apakah pemukulnya kidal atau tidak. Jika situasi kelompok dinilai sangat tidak menguntungkan tetapi saat ini dipimpin oleh seorang manajer yang berorientasi pada hubungan, misalnya, kinerja kelompok dapat ditingkatkan di bawah seorang manajer yang berorientasi pada tugas. Alternatif kedua adalah mengubah situasi agar sesuai dengan pemimpin dengan merestrukturisasi tugas, atau menambah atau mengurangi kekuatan pemimpin untuk mengendalikan faktor-faktor seperti kenaikan gaji, promosi, dan tindakan disipliner.

**Evaluasi.** Studi yang menguji validitas keseluruhan model Fiedler menemukan banyak bukti untuk mendukung sebagian besar darinya. Jika kita menggunakan tiga kategori situasi Fiedler kemudian daripada delapan yang asli, banyak bukti yang mendukung kesimpulannya. Tetapi

logika yang mendasari kuesioner LPC tidak dipahami dengan baik, dan skor responden tidak stabil.' Variabel kontingensi juga kompleks dan sulit untuk dinilai oleh praktisi.' Oleh karena itu, sementara model Fiedler dikenal dan dirujuk secara luas, dan konsep harus dipahami dalam organisasi, penerapan praktisnya terkadang bermasalah.

### **Teori Kontingensi Lainnya**

Meskipun model Fiedler adalah teori kontingensi yang paling banyak diteliti, dua lainnya pantas untuk didiskusikan; teori kepemimpinan situasional dan teori jalur-goal.

**Teori Kepemimpinan Situasi** Teori kepemimpinan situasional (SLT) berfokus pada pengikut. Dikatakan kepemimpinan yang sukses bergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat bergantung pada kesiapan pengikut, sejauh mana pengikut bersedia dan mampu menyelesaikan tugas tertentu. Seorang pemimpin harus memilih salah satu dari empat perilaku tergantung pada kesiapan pengikut.

Jika pengikut tidak mampu dan tidak mau melakukan suatu tugas, pemimpin perlu memberikan arahan yang jelas dan spesifik. Jika pengikut tidak mampu tetapi bersedia, pemimpin perlu menampilkan orientasi tugas yang tinggi untuk mengkompensasi kurangnya kemampuan pengikut, dan orientasi hubungan yang tinggi untuk membuat mereka "membeli" keinginan pemimpin. Jika pengikut mampu tetapi tidak mau, pemimpin perlu menggunakan gaya yang mendukung dan partisipatif; jika mereka mampu dan mau, pemimpin tidak perlu berbuat banyak.

SLT memiliki daya tarik intuitif. Ini mengakui pentingnya pengikut dan membangun logika bahwa pemimpin dapat mengimbangi kemampuan dan motivasi pengikut yang terbatas. Namun upaya penelitian untuk menguji dan mendukung teori tersebut secara umum mengecewakan.

Mengapa? Penjelasan yang mungkin termasuk ambiguitas internal dan ketidakkonsistenan dalam model itu sendiri serta masalah dengan metodologi penelitian. Jadi, terlepas dari daya tarik intuitif dan popularitasnya yang luas, dukungan apa pun harus diwaspadai untuk saat ini.

**Teori Path-Goal.** Dikembangkan oleh Robert House, teori path-goal mengekstrak unsur-unsur dari penelitian kepemimpinan Ohio State tentang memulai struktur dan pertimbangan, dan teori motivasi harapan, dukungan, atau sumber daya lain yang diperlukan untuk mencapai tujuan. (Istilah jalur-tujuan menyiratkan bahwa pemimpin yang efektif mengklarifikasi jalur pengikut ke tujuan kerja mereka dan membuat perjalanan lebih mudah dengan mengurangi hambatan.) Teori memprediksi:

- Kepemimpinan direktif menghasilkan kepuasan yang lebih besar ketika tugas-tugas bersifat ambigu atau stres daripada ketika mereka sangat terstruktur dan ditata dengan baik.
- Kepemimpinan yang suportif menghasilkan kinerja dan kepuasan yang tinggi saat karyawan melakukan tugas terstruktur.
- Kepemimpinan direktif cenderung dianggap berlebihan oleh karyawan dengan kemampuan tinggi atau pengalaman yang cukup.

Tentu saja, ini adalah penyederhanaan. Kecocokan antara gaya kepemimpinan dan situasi bisa bersifat individualistis dan lincah. Beberapa tugas mungkin membuat stres dan sangat terstruktur, dan karyawan mungkin memiliki kemampuan atau pengalaman yang tinggi dalam beberapa tugas dan bukan yang lain. Studi menunjukkan bahwa pemimpin yang menetapkan tujuan memungkinkan pengikut yang berhati-hati untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi tetapi dapat menyebabkan stres bagi pekerja yang rendah dalam kesadaran.

Secara keseluruhan, Ikamisan teori jalan-tujuan memiliki kelebihan. Kepemimpinan direktif atau suportif memang penting bagi kinerja pengikut, dan pemimpin perlu menyadari peran penting mereka sebagai fasilitator. Selain itu, teori jalur-tujuan, seperti SLT dan teori kontingensi lainnya, mengingatkan kita bahwa keefektifan pemimpin sebagian besar bergantung pada pengikut mereka.

## 7.2 KEPEMIMPINAN KRISMATIK DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI

Menurut Kami, apakah pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan, atau apakah menurut Kami mereka dibentuk bukan dilahirkan? Benar, seseorang mungkin benar-benar terlahir dalam posisi kepemimpinan (pikirkan ahli waris keluarga dengan nama belakang seperti Ford dan Hilton), diberkahi dengan posisi kepemimpinan karena pencapaian masa lalu (seperti CEO yang naik pangkat di organisasi), atau secara informal diakui sebagai seorang pemimpin (seperti karyawan Microsoft yang mengetahui segalanya karena dia "ada di awal"). Tapi di sini kita tidak berbicara tentang masukan untuk pencapaian peran kepemimpinan; sebaliknya, kami berfokus pada apa yang membuat pemimpin hebat menjadi luar biasa. Dua teori kepemimpinan kontemporer—kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasional—memiliki tema yang sama dalam debat pemimpin besar: Mereka memkaming pemimpin sebagai individu yang menginspirasi pengikutnya melalui kata-kata, ide, dan perilaku.

**Apa Itu Kepemimpinan Karismatik?** Sosiolog Max Weber mendefinisikan karisma (dari bahasa Yunani untuk "hadiah") lebih dari seabad yang lalu sebagai "kualitas tertentu dari kepribadian individu, berdasarkan mana dia dipisahkan dari orang biasa dan diperlakukan sebagai diberkahi dengan supranatural, manusia super, atau setidaknya kekuatan atau kualitas khusus yang luar biasa. Ini tidak dapat diakses oleh orang biasa dan dianggap sebagai asal ilahi atau sebagai teladan, dan atas dasar itu individu yang bersangkutan diperlakukan sebagai pemimpin.

Peneliti pertama yang mempertimbangkan kepemimpinan karismatik dalam kaitannya dengan Perilaku Organisasi adalah Robert House. Menurut teori kepemimpinan karismatik House, pengikut mengaitkan kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu dan cenderung memberi pemimpin ini kekuatan. Sejumlah penelitian telah berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik pemimpin karismatik: Mereka memiliki visi, bersedia mengambil risiko pribadi untuk mencapai visi tersebut, peka terhadap kebutuhan pengikut, dan menunjukkan perilaku yang luar biasa. (lihat Gambar 7.2).

**Apakah Pemimpin Karismatik Dilahirkan Atau Dibuat?** Apakah pemimpin karismatik lahir dengan kualitas mereka? Atau bisakah orang benar-benar belajar menjadi pemimpin karismatik? Ya, dan ya.

- A. Visi dan artikulasi. Memiliki visi—diekspresikan sebagai tujuan yang diidealkan—yang mengusulkan masa depan yang lebih baik daripada status quo; dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi dalam hal yang dapat dipahami orang lain.
- B. Risiko pribadi. Bersedia mengambil risiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya tinggi, dan terlibat dalam pengorbanan diri untuk mencapai visi.
- C. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Memahami kemampuan orang lain dan tanggap terhadap kebutuhan dan urusan mereka.
- D. Perilaku tidak konvensional. Terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan terhadap norma.

**Gambar 7.2** Karakteristik Utama Pemimpin Karismatik

Individu dilahirkan dengan sifat-sifat yang membuat mereka karismatik. Faktanya, penelitian terhadap saudara kembar identik menemukan bahwa saudara kembar memiliki skor yang sama pada ukuran kepemimpinan karismatik, bahkan jika mereka dibesarkan di rumah tangga yang berbeda dan tidak pernah bertemu. Kepribadian juga terkait dengan kepemimpinan karismatik; pemimpin karismatik cenderung ekstravert, percaya diri, dan berorientasi pada prestasi. Pertimbangkan Presiden Barack Obama, Bill Clinton, dan Ronald Reagan, dan Perdana Menteri Margaret Thatcher: Suka atau tidak, mereka sering dibandingkan karena mereka semua memiliki kualitas pemimpin karismatik.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik bukan hanya wilayah pemimpin dunia—kita semua dapat mengembangkan, dalam keterbatasan kita sendiri, gaya kepemimpinan yang lebih karismatik. Jika Kami tetap aktif dan sentral dalam peran kepemimpinan Kami, Kami secara alami akan mengomunikasikan visi Kami untuk mencapai tujuan kepada pengikut Kami, yang meningkatkan kemungkinan Kami akan terlihat karismatik. Untuk lebih mengembangkan aura kharisma, gunakan passion Kami sebagai katalis untuk membangkitkan semangat. Bicaralah dengan suara yang beranimasi, perkuat pesan Kami dengan kontak mata dan ekspresi wajah, dan isyarat untuk penekanan. Keluarkan potensi pengikut dengan memanfaatkan emosi mereka, dan ciptakan ikatan yang menginspirasi mereka. Ingat, antusiasme itu menular.

### **Bagaimana Pemimpin Karismatik Mempengaruhi Pengikut**

Bagaimana para pemimpin karismatik benar-benar memengaruhi pengikut? Dengan mengartikulasikan visi yang menarik, strategi jangka panjang untuk mencapai tujuan dengan menghubungkan masa kini dengan masa depan yang lebih baik bagi organisasi. Visi yang diinginkan sesuai dengan waktu dan keadaan serta mencerminkan keunikan organisasi. Dengan demikian, para pengikut tidak hanya terinspirasi oleh seberapa bersemangat sang pemimpin berkomunikasi—harus ada visi mendasar yang juga menarik bagi para pengikut.

Visi membutuhkan pernyataan visi yang menyertainya, artikulasi formal dari visi atau misi organisasi. Pemimpin karismatik dapat menggunakan pernyataan visi untuk menanamkan tujuan dan tujuan menyeluruh kepada pengikut. Para pemimpin ini juga menetapkan nada

kerja sama dan saling mendukung. Mereka membangun harga diri dan kepercayaan diri pengikut dengan ekspektasi kinerja yang tinggi dan keyakinan bahwa pengikut dapat mencapainya. Melalui kata-kata dan tindakan, pemimpin menyampaikan nilai-nilai dan memberikan contoh untuk ditiru oleh pengikut. Akhirnya, pemimpin karismatik terlibat dalam perilaku yang merangsang emosi dan seringkali tidak konvensional untuk menunjukkan keberanian dan keyakinan tentang visi tersebut.

Penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan karismatik berhasil ketika para pengikut “menangkap” emosi dan nilai-nilai yang disampaikan oleh pemimpin mereka. Sebuah studi terhadap 115 pegawai pemerintah menemukan bahwa mereka memiliki rasa kepemilikan pribadi yang lebih kuat di tempat kerja ketika mereka memiliki pemimpin karismatik, meningkatkan kesediaan mereka untuk terlibat dalam membantu dan perilaku yang berorientasi pada kepatuhan. Ketika para pengikut mencerminkan perilaku yang diinginkan, keefektifan para pemimpin ini meningkat. Satu studi tentang karyawan bank Israel juga menunjukkan bahwa pemimpin karismatik lebih efektif karena karyawan mereka secara pribadi mengidentifikasi diri dengan mereka.

**Apakah Kepemimpinan Karismatik Efektif Bergantung Pada Orang Dan Situasi?** Kepemimpinan karismatik memiliki efek positif di banyak konteks. Namun demikian, karakteristik pengikut, dan situasi, yang meningkatkan atau agak membatasi pengaruhnya.

Salah satu faktor yang meningkatkan kepemimpinan karismatik adalah stres. Orang-orang sangat menerima kepemimpinan karismatik ketika mereka merasakan krisis, ketika mereka berada di bawah tekanan, atau ketika mereka takut akan nyawa mereka. Kita mungkin lebih mudah menerima kepemimpinan karismatik di bawah krisis karena menurut kita dibutuhkan kepemimpinan yang berani. Namun, beberapa di antaranya mungkin lebih mendasar. Ketika orang terangsang secara psikologis, bahkan dalam penelitian laboratorium, mereka lebih cenderung menanggapi pemimpin karismatik. Ini mungkin menjelaskan mengapa, ketika pemimpin karismatik muncul, kemungkinan besar dalam politik atau agama, selama masa perang, atau ketika bisnis masih dalam masa pertumbuhan atau menghadapi krisis yang mengancam jiwa, pemimpin karismatik mungkin dapat mengurangi stres bagi pengikut mereka. Karena mereka membantu membuat pekerjaan tampak lebih bermakna dan menarik.

Kami mungkin bertanya-tanya apakah faktor situasional yang membatasi karisma adalah level dalam organisasi. Eksekutif puncak menciptakan visi. Lebih sulit untuk memanfaatkan kualitas kepemimpinan karismatik seseorang dalam pekerjaan manajemen tingkat rendah atau menyelaraskan visinya dengan tujuan spesifik manajemen puncak organisasi. Sementara kepemimpinan karismatik mungkin lebih penting di eselon atas organisasi, juga jelas bahwa pengaruhnya tidak terbatas pada pemimpin tingkat tinggi, karena dapat efektif dari jarak jauh, atau dari jarak dekat.

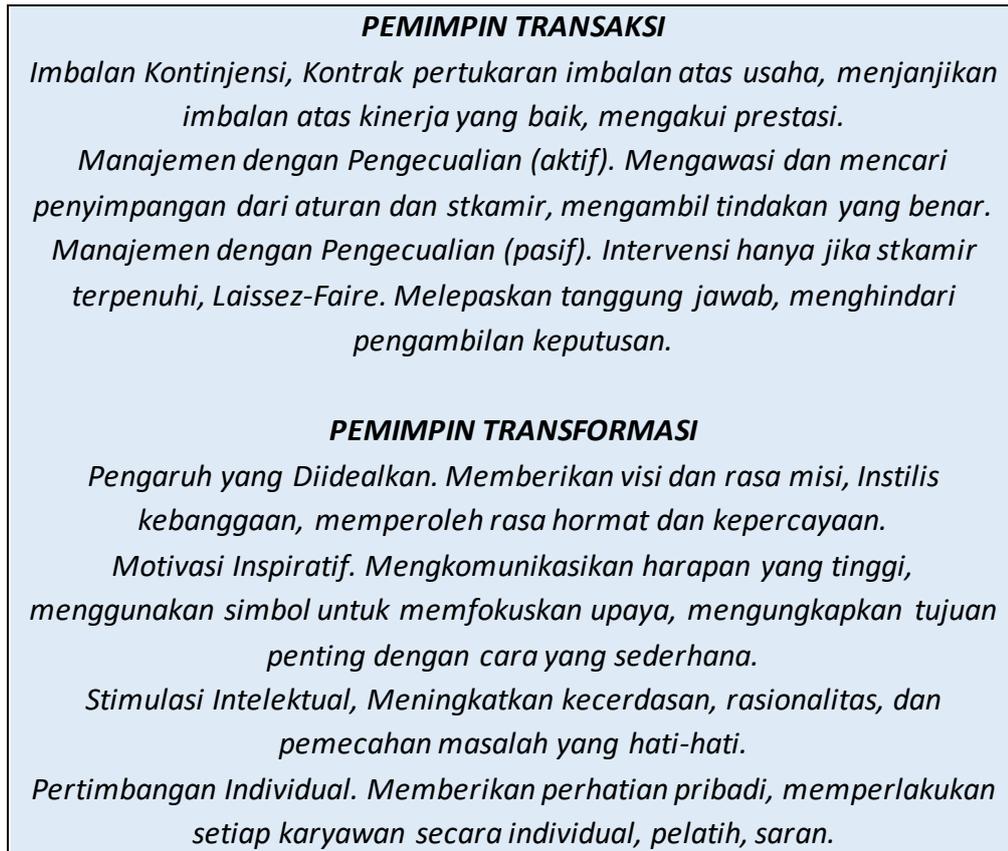
Beberapa kepribadian sangat rentan terhadap kepemimpinan karismatik.” Misalnya, seorang individu yang tidak memiliki harga diri dan mempertanyakan harga dirinya lebih cenderung menyerap arahan pemimpin daripada membangun caranya sendiri dalam memimpin atau berpikir. Bagi orang-orang ini, situasinya mungkin jauh lebih penting daripada kualitas pemimpin yang karismatik.

**Sisi Gelap Kepemimpinan Krismatik** Sayangnya, pemimpin karismatik yang lebih besar dari kehidupan tidak selalu bertindak demi kepentingan terbaik organisasi mereka. Penelitian telah menunjukkan bahwa individu yang narsistik juga lebih tinggi dalam beberapa perilaku yang diasosiasikan dengan kepemimpinan karismatik. Banyak pemimpin karismatik—namun korup—membiarkan tujuan pribadi mereka mengesampingkan tujuan organisasi. Para pemimpin di Enron, Tyco, WorldCom, dan HealthSouth dengan ceroboh menggunakan sumber daya organisasi untuk keuntungan pribadi mereka dan melanggar hukum dan etika untuk menaikkan harga saham, dan kemudian menguangkan jutaan dolar dalam opsi saham pribadi. Beberapa pemimpin karismatik—Hitler, misalnya—terlalu berhasil meyakinkan pengikut mereka untuk mengejar visi yang bisa menjadi bencana. Jika karisma adalah kekuatan, maka kekuatan itu dapat digunakan untuk kebaikan—dan untuk kejahatan. Bukan karena kepemimpinan karismatik tidak efektif; secara keseluruhan, itu. Tetapi seorang pemimpin yang karismatik tidak selalu merupakan jawabannya. Kesuksesan tergantung, sampai batas tertentu, pada situasi, pada visi pemimpin, dan pada pemeriksaan dan keseimbangan organisasi untuk memantau hasil.

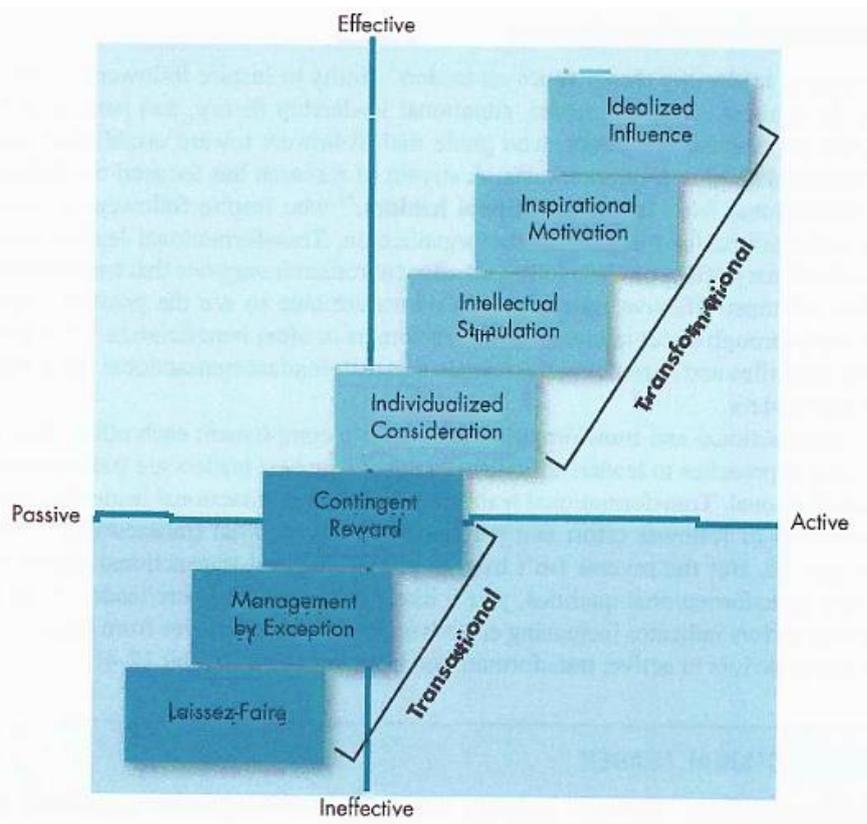
### 7.3 KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Teori kepemimpinan karismatik bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi pengikut untuk percaya pada mereka. Sebaliknya, model Fiedler, teori kepemimpinan situasional, dan teori jalur-tujuan menggambarkan pemimpin transaksional, yang membimbing pengikut mereka menuju tujuan yang ditetapkan dengan mengklarifikasi persyaratan peran dan tugas. Aliran penelitian telah berfokus pada membedakan pemimpin transaksional dari pemimpin transformasional, yang menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi. Pemimpin transformasional dapat memiliki efek luar biasa pada pengikut mereka. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pemimpin transformasional paling efektif ketika pengikut mereka dapat melihat dampak positif dari pekerjaan mereka melalui interaksi langsung dengan pelanggan atau penerima manfaat lainnya. Gambar 12-3 secara singkat mengidentifikasi dan mendefinisikan karakteristik yang membedakan pemimpin transaksional dari pemimpin transformasional.

Kepemimpinan transaksional dan transformasional saling melengkapi; mereka tidak menentang pendekatan terhadap efektivitas kepemimpinan. Pemimpin terbaik adalah transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transformasional dibangun di atas kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja pengikut melebihi apa yang dapat dilakukan oleh kepemimpinan transaksional saja. Tetapi kebalikannya tidak benar. Jika Kami seorang pemimpin transaksional yang baik tetapi tidak memiliki kualitas transformasional, kemungkinan besar Kami hanya akan menjadi pemimpin biasa-biasa saja. Model perilaku pemimpin menunjukkan peningkatan keefektifan ketika seorang pemimpin bergerak dari perilaku pasif transaksional ke perilaku transformasional aktif seperti yang ditunjukkan pada Gambar 7.4.



**Gambar 7.3** Karakteristik Pemimpin Transaksional dan Transformasional



**Gambar 7.4** Berbagai Model Kepemimpinan Lengkap

**Rangkaian Lengkap Model Kepemimpinan.** Pada gambar 12-4 menunjukkan rangkaian lengkap model kepemimpinan. *Laissez-faire*, yang secara harfiah berarti “biarlah” (tidak melakukan apa-apa), adalah perilaku pemimpin yang paling pasif dan karenanya paling tidak efektif. *Management-by-exception*, di mana para pemimpin terutama “memadamkan api” ketika ada pengecualian krisis untuk prosedur operasi normal, berarti mereka seringkali terlambat untuk menjadi efektif. *Contingent reward leadership*, di mana penghargaan yang telah ditentukan sebelumnya diberikan untuk upaya karyawan, dapat menjadi gaya kepemimpinan yang efektif tetapi tidak akan membuat karyawan melampaui panggilan tugas.

Hanya dengan empat gaya yang tersisa—semua aspek kepemimpinan transformasional—pemimpin mampu memotivasi pengikut untuk bekerja di atas harapan dan melampaui kepentingan pribadi mereka demi organisasi. Pertimbangan individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh ideal semua menghasilkan usaha ekstra dari pekerja, produktivitas yang lebih tinggi, moral dan kepuasan yang lebih tinggi, efektivitas organisasi yang lebih tinggi, turnover yang lebih rendah, ketidakhadiran yang lebih rendah, dan organisasi yang lebih besar. kemampuan beradaptasi. Berdasarkan model ini, para pemimpin umumnya paling efektif ketika mereka secara teratur menggunakan empat I.

#### **Evaluasi Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional telah didukung di berbagai tingkat pekerjaan dan pekerjaan (kepala sekolah, guru, komkamin angkatan laut, menteri, presiden asosiasi MBA, kadet militer, pengurus serikat pekerja, perwakilan penjualan). Secara umum, organisasi berkinerja lebih baik ketika mereka memiliki pemimpin transformasional. Perusahaan dengan pemimpin transformasional menunjukkan kesepakatan yang lebih besar di antara (manajer op tentang tujuan organisasi, yang menghasilkan kinerja organisasi yang unggul.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dapat berbeda-beda menurut situasi. Secara umum, kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang lebih besar pada intinya di perusahaan swasta yang lebih kecil daripada di organisasi yang lebih kompleks, yang dapat dimediasi oleh desentralisasi dan kewirausahaan korporat. Kepemimpinan transformasional juga dapat bervariasi tergantung pada apakah pekerjaan dievaluasi pada tingkat tim atau individu.

Kepemimpinan transformasional yang berfokus pada individu adalah perilaku yang memberdayakan pengikut individu untuk mengembangkan, meningkatkan kemampuan mereka, dan meningkatkan kemanjuran diri. Kepemimpinan transformasional yang berfokus pada tim menekankan tujuan kelompok, nilai dan keyakinan bersama, dan upaya terpadu.

Sama seperti visi membantu menjelaskan bagaimana kepemimpinan karismatik bekerja, itu juga menjelaskan bagian dari efektivitas kepemimpinan transformasional. Satu studi menemukan visi bahkan lebih penting daripada gaya komunikasi karismatik (efusif, dinamis, hidup) dalam menjelaskan keberhasilan perusahaan wirausaha. Visi adalah elemen terpenting dari kepemimpinan transformasional dalam budaya apa pun, menurut studi GLOBE, tim menyimpulkan bahwa pemimpin bisnis yang efektif di negara mana pun diharapkan oleh bawahan & koordinator mereka untuk memberikan visi yang kuat dan proaktif untuk memandu perusahaan menuju masa depan, keterampilan motivasi yang kuat

untuk merangsang semua karyawan memenuhi visi, dan keterampilan perencanaan yang sangat baik untuk membantu dalam mengimplementasikan visi tersebut.

Meskipun visi penting dalam bidang apa pun, cara itu dibentuk dan dikomunikasikan mungkin perlu diadaptasi. Kepemimpinan transformasional mungkin lebih efektif ketika para pemimpin dapat langsung berinteraksi dengan tenaga kerja untuk membuat keputusan daripada ketika mereka melapor ke dewan direksi eksternal atau berurusan dengan struktur birokrasi yang kompleks. Satu studi menunjukkan bahwa pemimpin nonformal lebih efektif dalam meningkatkan potensi kelompok dalam tim yang lebih tinggi dalam jarak kekuasaan dan kolektivisme. Penelitian lain yang menggunakan sampel karyawan baik di Cina maupun Amerika Serikat menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang lebih positif dengan keadilan prosedural yang dirasakan di kalangan individu yang lebih rendah dalam orientasi jarak-kekuasaan, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat bekerja di banyak budaya selama pemimpin berinteraksi langsung dengan pengikut.

Pemimpin transformasional lebih efektif karena mereka kreatif, tetapi juga karena mereka mendorong orang-orang yang mengikuti mereka untuk menjadi kreatif juga. Kreativitas dan pemberdayaan adalah kunci (keberhasilan organisasi, dan pemimpin transformasional mampu meningkatkan kemandirian diri pengikut, memberi kelompok semangat "bisa melakukan". organisasi, dan percaya bahwa tujuan yang mereka kejar adalah penting secara pribadi.

Seperti karisma, kepemimpinan transformasional dapat dipelajari. Satu studi tentang manajer bank Kanada menemukan bahwa cabang yang dikelola oleh mereka yang menjalani pelatihan kepemimpinan organisasi memiliki kinerja yang jauh lebih baik daripada cabang yang manajernya tidak menerima pelatihan.

**Kepemimpinan Transformasi Dan Kepemimpinan Transaksional** Kita telah melihat bahwa kepemimpinan transformasional menghasilkan banyak hasil organisasi yang diinginkan. Ketika membandingkan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional, penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi lebih kuat daripada kepemimpinan transaksional dengan tingkat perputaran yang lebih rendah, produktivitas yang lebih tinggi, stres dan kelelahan karyawan yang lebih rendah, dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi. Namun, teori kepemimpinan transformasional tidaklah sempurna.

Jika kita mencari pemimpin terbaik, karismatik atau visioner saja tidak cukup—seseorang juga harus beretika dan autentik. Berbagai model kepemimpinan menunjukkan pembagian yang jelas antara kepemimpinan transaksional dan transformasional yang mungkin tidak sepenuhnya ada dalam kepemimpinan yang efektif. Dan bertentangan dengan model tersebut, penelitian menunjukkan bahwa empat kepemimpinan transformasional tidak selalu unggul dalam efektivitas kepemimpinan transaksional. Secara khusus, kepemimpinan penghargaan kontingen terkadang bekerja sebaik kepemimpinan transformasional. Diperlukan lebih banyak penelitian, tetapi kesimpulan umum yang dapat didukung adalah bahwa kepemimpinan transformasional diinginkan dan efektif, dengan aplikasi yang tepat.

**Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Karismatik.** Dalam mempertimbangkan kepemimpinan transformasional dan karismatik, Kami akan melihat beberapa kesamaan. Dan memang ada. Namun ada perbedaan juga. Kepemimpinan karismatik lebih menekankan pada bagaimana para pemimpin berkomunikasi (apakah mereka bersemangat dan dinamis) sementara kepemimpinan transformasional lebih berfokus pada apa yang dikomunikasikan (terutama visi yang meyakinkan); teorinya lebih mirip daripada berbeda. Pada intinya, kedua teori tersebut berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi pengikut, dan beberapa cara mereka melakukannya sama di kedua teori tersebut. Karena itu, beberapa peneliti percaya bahwa konsep tersebut dapat dipertukarkan.

#### **7.4 KEPEMIMPINAN ASLI: ETIKA DAN KEPERCAYAAN**

Meskipun teori telah meningkatkan pemahaman kita tentang kepemimpinan yang efektif, teori tersebut tidak secara eksplisit menangani peran etika dan kepercayaan, yang penting untuk melengkapi gambaran tersebut. Di sini, kami mempertimbangkan kedua konsep ini di bawah rubrik kepemimpinan otentik.

##### **Apa itu Kepemimpinan Otentik?**

Kepemimpinan otentik berfokus pada aspek moral menjadi seorang pemimpin, pemimpin otentik tahu siapa mereka, tahu apa yang mereka yakini, dan bertindak berdasarkan nilai dan keyakinan itu secara terbuka dan jujur. Pengikut mereka menganggap mereka orang yang etis. Kualitas utama yang dihasilkan oleh kepemimpinan otentik adalah kepercayaan. Pemimpin otentik berbagi informasi, mendorong komunikasi terbuka, dan berpegang teguh pada cita-cita mereka. Hasilnya: Orang-orang percaya pada mereka.

Ada penelitian terbatas tentang kepemimpinan otentik. Namun, penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik, terutama ketika dibagikan di antara anggota tim manajemen puncak, menciptakan efek energi positif yang meningkatkan kinerja perusahaan. Pemimpin transformasional atau karismatik dapat memiliki visi dan mengomunikasikannya secara persuasif, tetapi terkadang visi tersebut salah (seperti dalam kasus Hitler), atau pemimpin lebih mementingkan kebutuhan atau kesenangan mereka sendiri, seperti halnya Dennis Kozlowski (mantan CEO dari Live Jeff Skilling (mantan CEO Enron), dan Raj Rajaratnam (pendiri Galleon Group).

##### **Kepemimpinan Etis**

Baik atau buruk, kepemimpinan tidak bebas nilai. Dalam menilai keefektifan kepemimpinan, kita perlu membahas cara yang digunakan pemimpin untuk mencapai tujuan serta isi dari tujuan tersebut. Peran pemimpin dalam menciptakan ekspektasi etis untuk semua anggota sangatlah penting. Oleh karena itu, meskipun setiap anggota organisasi bertanggung jawab atas perilaku etis, banyak inisiatif yang ditujukan untuk meningkatkan perilaku etis organisasi difokuskan pada para pemimpin. Sebuah studi baru-baru ini terhadap 2.572 tentara Angkatan Darat AS menggarisbawahi bahwa kepemimpinan etis di antara petinggi tidak hanya memengaruhi pengikut langsung mereka, tetapi juga sampai ke struktur komando, karena pemimpin puncak menciptakan budaya etis dan mengharapkan pemimpin tingkat bawah untuk berperilaku bersama. pedoman etika.

Etika dan kepemimpinan otentik bersinggungan di sejumlah persimpangan. Pemimpin yang memperlakukan pengikutnya dengan adil, terutama dengan memberikan informasi yang jujur, sering, dan akurat, dianggap lebih efektif. Terkait dengan konsep kerendahan hati ini, karakteristik lain yang sering ditunjukkan oleh pemimpin etis sebagai bagian dari sikap autentik. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang mencontohkan kerendahan hati membantu pengikutnya memahami proses pertumbuhan untuk perkembangan mereka sendiri. Pemimpin yang dinilai sangat etis juga cenderung memiliki pengikut yang lebih terlibat dalam perilaku kewargaan organisasional dan yang lebih bersedia membawa masalah ke perhatian pemimpin. Penelitian terbaru juga menemukan bahwa kepemimpinan etis mengurangi konflik interpersonal.

Pertimbangan etis melekat pada kepemimpinan transformasional dan karismatik. Kepemimpinan transformasional memiliki implikasi etis karena para pemimpin ini mengubah cara berpikir pengikut, Karisma juga memiliki komponen etis. Para pemimpin yang tidak etis menggunakan karisma mereka untuk meningkatkan kekuatan dari para pengikut, yang diarahkan untuk tujuan-tujuan yang mementingkan diri sendiri. Untuk mengintegrasikan kepemimpinan etis dan karismatik, para ahli telah mengembangkan gagasan kepemimpinan karismatik yang disosialisasikan—kepemimpinan yang menyampaikan nilai-nilai yang berpusat pada orang lain (bukan berpusat pada diri sendiri) oleh para pemimpin yang mencontohkan perilaku etis. Pemimpin karismatik yang disosialisasikan mampu membawa nilai-nilai karyawan sejalan dengan nilai-nilai mereka sendiri melalui kata-kata dan tindakan mereka.

Pemimpin dapat membangun di atas dasar kepercayaan untuk menunjukkan karakter mereka, meningkatkan rasa persatuan, dan menciptakan dukungan dari pengikut. Temuan penelitian menunjukkan bahwa organisasi harus berinvestasi dalam program pelatihan kepemimpinan etis, terutama di industri dengan sedikit peraturan. Program pelatihan kepemimpinan yang etis untuk mengajarkan nilai-nilai budaya harus secara khusus diamanatkan bagi para pemimpin yang menerima penugasan asing atau mengelola tim kerja budaya.

### **Kepemimpinan Pelayan**

Para peneliti baru-baru ini mempertimbangkan kepemimpinan etis dengan memeriksa kepemimpinan yang melayani. Pemimpin yang melayani melampaui kepentingan pribadi mereka dan fokus pada peluang untuk membantu pengikut tumbuh dan berkembang. Mereka tidak menggunakan kekuasaan untuk mencapai tujuan; mereka menekankan persuasi. Perilaku karakteristik termasuk mendengarkan, berempati, membujuk, menerima pelayanan, dan secara aktif mengembangkan potensi pengikut. Karena kepemimpinan yang melayani menekankan melayani kebutuhan orang lain, penelitian telah berfokus pada hasil untuk kesejahteraan pengikut. Mungkin tidak mengherankan, sebuah studi baru-baru ini terhadap 126 CEO menemukan bahwa kepemimpinan yang melayani berkorelasi negatif dengan sifat narsisme.

Apa dampak dari kepemimpinan yang melayani? Satu studi dari 123 pengawas menemukan kepemimpinan yang melayani menghasilkan tingkat komitmen yang lebih tinggi kepada pengawas, self-efficacy, dan persepsi keadilan, yang semuanya terkait dengan perilaku

anggota organisasi {OCB}. Hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan OCB pengikut ini tampak lebih kuat ketika pengikut difokuskan untuk patuh dan bertanggung jawab. Kedua, kepemimpinan yang melayani meningkatkan potensi mereka (keyakinan bahwa tim seseorang memiliki keterampilan dan kemampuan di atas rata-rata), yang pada gilirannya mengarah ke tingkat kinerja kelompok yang lebih tinggi. Ketiga, sebuah penelitian dengan sampel perwakilan nasional menemukan tingkat OCB yang lebih tinggi dikaitkan dengan fokus pada pertumbuhan dan kemajuan, yang pada akhirnya dikaitkan dengan tingkat kinerja kreatif yang lebih tinggi.

### **Amanah dan Kepemimpinan**

Kepercayaan adalah keadaan psikologis yang ada saat Kami setuju untuk membuat diri Kami rentan terhadap orang lain karena Kami memiliki ekspektasi positif tentang bagaimana hal-hal akan terjadi. Meskipun Kami tidak sepenuhnya mengendalikan situasi, Kami bersedia mengambil kesempatan bahwa orang lain akan datang untuk Kami. Kepercayaan adalah atribut utama yang diasosiasikan dengan kepemimpinan; melanggarnya dapat memiliki efek buruk yang serius pada kinerja grup.

Pengikut yang mempercayai seorang pemimpin yakin hak dan kepentingan mereka tidak akan disalahgunakan. Pemimpin transformasional menciptakan dukungan untuk ide-ide mereka sebagian dengan menyatakan bahwa arah mereka akan menjadi kepentingan terbaik semua orang. Orang tidak mungkin memkaming atau mengikuti seseorang yang mereka anggap tidak jujur atau mungkin memanfaatkan mereka. Jadi, seperti yang Kami duga, pemimpin transformasional menghasilkan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dari pengikut mereka, yang berhubungan dengan tingkat kepercayaan tim yang lebih tinggi dan, pada akhirnya, tingkat kinerja tim yang lebih tinggi. Dalam pertukaran kontrak barang dan jasa yang sederhana, majikan Kami secara hukum terikat untuk membayar Kami untuk memenuhi uraian pekerjaan Kami. Tetapi reorganisasi yang cepat saat ini, difusi tanggung jawab, dan gaya kerja berbasis tim kolaboratif berarti hubungan kerja bukanlah kontrak jangka panjang yang stabil dengan persyaratan eksplisit. Sebaliknya, mereka lebih didasarkan pada hubungan saling percaya daripada sebelumnya. Kami harus percaya bahwa jika Kami menunjukkan kepada atasan Kami proyek kreatif yang sedang Kami kerjakan, dia tidak akan mencuri pujian di belakang Kami. Kami harus percaya bahwa pekerjaan ekstra yang telah Kami lakukan akan diakui dalam penilaian kinerja Kami. Dalam organisasi kontemporer, di mana pekerjaan kurang didokumentasikan dan ditentukan secara ketat, kontribusi sukarela karyawan berdasarkan kepercayaan mutlak diperlukan. Hanya pemimpin tepercaya yang dapat mendorong karyawan untuk mencapai tujuan transformasional di luar diri mereka sendiri.

### **Apa Konsekuensi Kepercayaan?**

Kepercayaan antara supervisor dan karyawan memiliki sejumlah keuntungan. Berikut ini hanya beberapa penelitian telah menunjukkan:

- Kepercayaan mendorong pengambilan risiko. Setiap kali karyawan memutuskan untuk menyimpang dari cara biasa dalam melakukan sesuatu, atau mengambil kata-kata penyelia mereka ke arah yang baru, mereka mengambil risiko. Dalam kedua kasus tersebut, hubungan saling percaya dapat memfasilitasi lompatan itu.

- Kepercayaan memfasilitasi berbagi informasi. Salah satu alasan utama karyawan gagal mengungkapkan kekhawatiran di tempat kerja adalah karena mereka tidak merasa aman secara psikologis untuk mengungkapkan kekhawatiran mereka. Ketika manajer menunjukkan bahwa mereka akan mendengarkan ide karyawan secara adil dan secara aktif melakukan perubahan, karyawan akan lebih bersedia untuk berbicara.
- Mempercayai kelompok lebih efektif. Ketika seorang pemimpin menetapkan nada kepercayaan dalam kelompok, anggota lebih bersedia untuk saling membantu dan mengerahkan usaha ekstra, yang meningkatkan kepercayaan. Anggota kelompok yang tidak percaya cenderung saling curiga, terus waspada terhadap eksploitasi, dan membatasi komunikasi dengan orang lain dalam kelompok. Tindakan ini cenderung merusak dan akhirnya menghancurkan kelompok.
- Kepercayaan meningkatkan produktivitas. Kepentingan bottom-line perusahaan tampaknya dipengaruhi secara positif oleh kepercayaan. Karyawan yang mempercayai atasannya cenderung menerima peringkat kinerja yang lebih tinggi." Orang menanggapi ketidakpercayaan dengan menyembunyikan informasi dan diam-diam mengejar kepentingan mereka sendiri.

Salah satu peluang potensial yang signifikan untuk membangun kepercayaan dalam organisasi adalah mendorong hubungan positif antara pemimpin dan calon pemimpin. Program pendampingan, yang akan dibahas selanjutnya, memungkinkan individu dari berbagai tingkatan organisasi untuk mengenal satu sama lain dan menciptakan ikatan kepercayaan.

## 7.5 MEMIMPIN UNTUK MASA DEPAN: MENTORING

Pemimpin sering mengambil tanggung jawab untuk mengembangkan pemimpin masa depan. Mari pertimbangkan apa yang membuat pendampingan berharga serta potensi jebakannya.

### Mentoring

Mentor adalah karyawan senior yang mensponsori dan mendukung karyawan yang kurang berpengalaman, anak didik. Mentor yang sukses adalah guru yang baik. Mereka mempresentasikan ide dengan jelas, mendengarkan dengan baik, dan berempati dengan masalah anak didik. Mentoring hubungan, baik formal maupun informal, melayani fungsi karir dan fungsi psikososial.

Dalam hubungan mentoring formal, calon anak didik diidentifikasi menurut penilaian potensi kepemimpinan, dan kemudian mereka dicocokkan dengan pemimpin dalam fungsi organisasi yang sesuai. Hubungan mentoring informal terjadi hampir sama, tetapi secara organik: pertama, karyawan tingkat rendah yang kurang berpengalaman yang tampaknya memiliki potensi untuk pengembangan di masa depan diidentifikasi. Anak didik sering kali diuji dengan tugas yang sangat menantang. Jika kinerja dapat diterima, pemimpin akan mengembangkan hubungan mentoring. Baik dalam pendampingan formal maupun informal, tujuannya adalah untuk menunjukkan kepada anak didik bagaimana organisasi benar-benar bekerja di luar struktur dan prosedur formalnya.

Apakah semua karyawan dalam suatu organisasi cenderung berpartisipasi dalam hubungan mentoring? Sayangnya tidak ada. Namun, penelitian menunjukkan bahwa pemberi

kerja harus membuat program pendampingan karena program tersebut bermanfaat baik bagi pembimbing maupun anak didik. Sebuah studi baru-baru ini di Korea, misalnya, menemukan bahwa mentor mencapai tingkat kemampuan kepemimpinan transformasional yang lebih tinggi sebagai hasil dari proses tersebut, sementara komitmen dan kesejahteraan organisasi meningkat baik untuk mentor maupun anak didik. Meskipun dimulai dengan niat terbaik, formal mentoring relationship tidak seefektif yang informal, mungkin karena perencanaan, desain, dan komunikasi yang buruk. Mentor harus melihat hubungan itu bermanfaat bagi diri mereka sendiri dan anak didik, dan anak didik harus merasa dia memiliki masukan ke dalam hubungan tersebut. Program mentoring formal juga kemungkinan besar akan berhasil jika sesuai dengan gaya kerja, kebutuhan, dan keterampilan protégé dan mentor.

Kami mungkin menganggap pendampingan bermanfaat untuk hasil objektif seperti kompensasi dan kinerja pekerjaan, tetapi penelitian menunjukkan bahwa keuntungan tersebut terutama bersifat psikologis. Penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa sementara mentoring dapat berdampak pada kesuksesan karir, itu bukan faktor yang berkontribusi sebanyak kemampuan dan kepribadian. Mungkin terasa menyenangkan memiliki mentor, tetapi tampaknya memiliki mentor yang baik, atau mentor apa pun, tampaknya tidak penting untuk karier Kami. Mentor mungkin efektif bukan karena fungsi yang mereka berikan, tetapi karena sumber daya yang dapat mereka peroleh; seorang mentor yang terhubung ke jaringan yang kuat dapat membangun hubungan yang akan membantu kemajuan anak didik. Ikatan jaringan, apakah dibangun melalui seorang mentor atau tidak, merupakan prediktor yang signifikan untuk kesuksesan karir. Jika seorang mentor tidak terhubung dengan baik atau bukan pemain yang sangat kuat, nasihat mentoring terbaik di dunia tidak akan banyak bermanfaat.

### **Tantangan Terhadap Konstruksi Kepemimpinan**

Pada tahun 1500-an, orang menganggap semua peristiwa yang tidak mereka pahami berasal dari Tuhan. Mengapa panen gagal? Tuhan. Mengapa seseorang meninggal? Tuhan. Sekarang penjelasan serba guna kami adalah kepemimpinan. Ini mungkin pengamatan yang cerdas dari konsultasi manajemen, tetapi tentu saja banyak keberhasilan atau kegagalan organisasi disebabkan oleh faktor-faktor di luar pengaruh kepemimpinan. Terkadang masalah berada di tempat yang benar atau salah pada waktu tertentu. Pada bagian ini, kami menyajikan tantangan terhadap kepercayaan yang diterima tentang nilai kepemimpinan.

### **Kepemimpinan sebagai Atribusi**

Teori atribusi meneliti bagaimana orang mencoba memahami hubungan sebab-akibat. Teori atribusi kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan hanyalah sebuah atribusi yang dibuat orang tentang individu lain.? Kami menghubungkan hal-hal berikut ini dengan pemimpin: kecerdasan, kepribadian ramah, keterampilan verbal yang kuat, agresivitas, pengertian, dan ketekunan. Pada tingkat organisasi, kita cenderung, benar atau salah, melihat pemimpin bertanggung jawab atas kinerja yang sangat negatif dan sangat positif. .

Satu studi dari 128 perusahaan besar AS menemukan bahwa sementara persepsi karisma CEO tidak menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik secara objektif, kinerja perusahaan mengarah pada persepsi karisma. Kegagalan, terlepas dari bagaimana pemimpin menilai dirinya sendiri Sebuah studi terhadap lebih dari 3.000 karyawan dari Eropa Barat,

Amerika Serikat, dan Timur Tengah menemukan bahwa orang-orang yang cenderung "meromantiskan" kepemimpinan secara umum cenderung percaya bahwa pemimpin mereka sendiri bersifat transformasional.

Teori atribusi menunjukkan bahwa penting untuk memproyeksikan penampilan menjadi seorang pemimpin daripada berfokus pada pencapaian yang sebenarnya. Calon-pemimpin yang dapat membentuk persepsi bahwa mereka cerdas, berkepribadian, mahir secara verbal, agresif, pekerja keras, dan konsisten dalam gaya mereka dapat meningkatkan kemungkinan atasan, kolega, dan karyawan mereka akan memkaming mereka sebagai pemimpin yang efektif.

### Pengganti dan Penetral Kepemimpinan

Salah satu teori kepemimpinan menunjukkan bahwa dalam banyak situasi, tindakan pemimpin tidak relevan. Pengalaman dan pelatihan adalah salah satu pengganti yang dapat menggantikan kebutuhan akan dukungan atau kemampuan pemimpin untuk menciptakan struktur. Baru-baru ini, perusahaan seperti produsen video game Valve Corporation, pembuat Gore-Tex W.L. Gore, dan perusahaan perangkat lunak kolaborasi GitHub telah bereksperimen dengan menghilangkan pemimpin dan manajemen. Tata kelola dalam lingkungan kerja "tanpa bos" dicapai melalui akuntabilitas kepada rekan kerja, yang menentukan komposisi tim dan bahkan terkadang gaji. Karakteristik organisasi seperti tujuan formal yang eksplisit, aturan dan prosedur yang kaku, dan kelompok kerja yang kohesif dapat menggantikan kepemimpinan formal, sementara ketidakpedulian terhadap penghargaan organisasi dapat menetralkan pengaruhnya. Penetralisasi membuat perilaku pemimpin tidak mungkin membuat perbedaan apa pun pada hasil pengikut (lihat Gambar 7.5).

Defining Characteristics	Relationship-Oriented Leadership	Task-Oriented Leadership
Individual		
Experience/training	No effect on	Substitutes for
Professionalism	Substitutes for	Substitutes for
Indifference to rewards	Neutralizes	Neutralizes
Job		
Highly structured task	No effect on	Substitutes for
Provides its own feedback	No effect on	Substitutes for
Intrinsically satisfying	Substitutes for	No effect on
Organization		
Explicit formalized goals	No effect on	Substitutes for
Rigid rules and procedures	No effect on	Substitutes for
Cohesive work groups	Substitutes for	Substitutes for

**Gambar 7.5** Pengganti dan Penetral Kepemimpinan

Terkadang perbedaan antara pengganti dan penetral tidak jelas. Jika saya mengerjakan tugas yang secara intrinsik menyenangkan, teori memperkirakan kepemimpinan akan menjadi kurang penting karena tugas tersebut memberikan motivasi. Tetapi apakah itu berarti tugas-tugas yang secara intrinsik menyenangkan menetralkan efek kepemimpinan, atau menggantikannya, atau keduanya? Masalah lainnya adalah meskipun pengganti

kepemimpinan (seperti karakteristik karyawan, sifat tugas, dll.) penting bagi kinerja, kita tidak dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan tidak penting.

## **7.6 MENEMUKAN DAN MENCIPTAKAN PEMIMPIN YANG EFEKTIF**

Bagaimana organisasi dapat membentuk atau menciptakan pemimpin yang efektif? Mari kita coba menjawab pertanyaan itu.

### **Memilih Pemimpin**

Proses yang dilalui organisasi untuk mengisi posisi manajemen adalah latihan dalam mengidentifikasi pemimpin yang efektif. Kami mungkin mulai dengan meninjau pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Tes kepribadian dapat mengidentifikasi ciri-ciri yang diasosiasikan dengan kepemimpinan—*extraversion*, *conscientiousness*, dan *openness to experience*. Pemantauan diri yang tinggi lebih baik dalam membaca situasi dan menyesuaikan perilaku mereka. Kandidat dengan kecerdasan emosional yang tinggi harus memiliki keuntungan, terutama dalam situasi yang membutuhkan kepemimpinan transformasional. Pengalaman adalah prediktor yang buruk dari efektivitas pemimpin, tetapi pengalaman khusus situasi relevan.

### **Pelatihan Pemimpin**

Organisasi menghabiskan miliaran dolar untuk pelatihan dan pengembangan kepemimpinan. Sekolah bisnis dan perusahaan menempatkan penekanan baru pada pengembangan kepemimpinan.

Bagaimana manajer bisa mendapatkan hasil maksimal dari anggaran pelatihan kepemimpinan mereka? Pertama, pelatihan kepemimpinan cenderung lebih berhasil dengan pemantauan diri yang tinggi. Individu tersebut memiliki fleksibilitas untuk mengubah perilaku mereka. Kedua, organisasi dapat mengajarkan keterampilan implementasi. Ketiga, kita dapat mengajarkan keterampilan seperti membangun kepercayaan dan pendampingan. Pemimpin dapat diajari keterampilan analisis situasional. Mereka dapat mempelajari cara mengevaluasi situasi, memodifikasinya agar lebih sesuai dengan gaya mereka, dan menilai perilaku pemimpin mana yang paling efektif dalam situasi tertentu. Keempat, pelatihan perilaku melalui latihan modeling dapat meningkatkan kemampuan individu untuk menunjukkan kualitas kepemimpinan karismatik. Kelima, para pemimpin harus terlibat dalam meninjau kepemimpinan mereka secara teratur setelah acara-acara penting organisasi. Tinjauan setelah acara ini sangat efektif bagi para pemimpin yang memiliki kesadaran dan keterbukaan yang tinggi terhadap pengalaman, dan yang secara emosional stabil (rendah dalam neurotisme). Akhirnya, para pemimpin dapat dilatih dalam keterampilan kepemimpinan transformasional yang memiliki hasil akhir.

Kepemimpinan memainkan peran sentral dalam memahami perilaku kelompok karena pemimpinlah yang biasanya mengarahkan kita menuju tujuan kita. Mengetahui apa yang membuat seorang pemimpin yang baik seharusnya berharga dalam meningkatkan kinerja kelompok. Pencarian awal untuk seperangkat sifat kepemimpinan universal gagal. Namun, upaya terbaru menggunakan kerangka kepribadian Lima Besar menunjukkan hubungan yang kuat dan konsisten antara kepemimpinan dan ekstrasversi, kesadaran, dan keterbukaan terhadap pengalaman. Kontribusi utama pendekatan perilaku adalah mempersempit

kepemimpinan menjadi gaya berorientasi tugas (memulai struktur) dan berorientasi pada orang (pertimbangan), Dengan mempertimbangkan situasi di mana pemimpin beroperasi, teori kontingensi berjanji untuk meningkatkan pendekatan perilaku, Penelitian tentang karismatik dan transformasional kepemimpinan telah membuat kontribusi besar untuk pemahaman kita tentang efektivitas kepemimpinan. Konsep kepemimpinan autentik mencakup dimensi etika dan kepercayaan yang menjadi ciri praktik kepemimpinan terbaik, meskipun kebutuhan kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja tidak selalu pasti.

#### **Implikasi Bagi Manajer**

- Untuk efektivitas kepemimpinan yang maksimal, pastikan bahwa preferensi Kami pada struktur awal dan dimensi pertimbangan sesuai dengan dinamika dan budaya kerja Kami,
- Rekrut kandidat yang menunjukkan kualitas kepemimpinan transformasional dan yang telah menunjukkan keberhasilan dalam bekerja melalui orang lain untuk mencapai visi jangka panjang. Tes kepribadian dapat mengungkapkan kandidat yang lebih tinggi dalam ekstraversi, kesadaran, dan keterbukaan, yang dapat mengindikasikan kesiapan kepemimpinan.
- Untuk peran manajemen, pekerjakan kandidat yang Kami yakini etis dan dapat dipercaya, dan latih manajer saat ini dalam skema etika organisasi Kami untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan.
- Berusahalah untuk mengembangkan hubungan saling percaya dengan pengikut karena, karena organisasi menjadi kurang stabil dan dapat diprediksi, ikatan kepercayaan yang kuat menggantikan aturan birokrasi dalam menentukan harapan dan hubungan.
- Pertimbangkan berinvestasi dalam pelatihan kepemimpinan seperti kursus formal, lokakarya, tanggung jawab pekerjaan bergilir, pembinaan, dan pendampingan.

## BAB 8

### KEKUASAAN DAN POLITIK

Baik dalam penelitian maupun praktik, kekuasaan dan politik telah digambarkan sebagai kata-kata kotor. Lebih mudah bagi kebanyakan dari kita untuk berbicara tentang seks atau uang daripada tentang kekuasaan atau perilaku politik. Orang yang memiliki kekuatan menyangkalnya, orang yang menginginkannya berusaha untuk tidak terlihat seperti sedang mencarinya, dan mereka yang pkamii mendapatkannya merahasiakan cara mereka melakukannya. Dalam bab ini, kami menunjukkan bahwa kekuasaan menentukan tujuan apa yang akan dikejar oleh suatu kelompok dan bagaimana sumber daya kelompok akan didistribusikan di antara para anggotanya. Selanjutnya, kami menunjukkan bagaimana anggota kelompok dengan keterampilan politik yang baik menggunakan kekuatan mereka untuk mempengaruhi distribusi sumber daya yang menguntungkan mereka.

#### 8.1 DEFINISI KEKUASAAN

Kekuasaan mengacu pada kapasitas yang A miliki untuk mempengaruhi perilaku B sehingga B bertindak sesuai dengan keinginan A. Seseorang dapat memiliki kekuasaan tetapi tidak menggunakannya; itu adalah kapasitas atau potensi. Mungkin aspek kekuasaan yang paling penting adalah bahwa ia merupakan fungsi dari ketergantungan. Semakin besar ketergantungan B pada A, semakin besar kekuatan A dalam hubungan tersebut. Ketergantungan, pada gilirannya, didasarkan pada alternatif-alternatif yang dirasakan oleh B dan pentingnya tempat-tempat B pada alternatif-alternatif yang dikendalikan oleh A. Seseorang dapat memiliki kekuasaan atas Kami hanya jika dia mengendalikan sesuatu yang Kami inginkan. Jika Kami menginginkan gelar sarjana dan harus lulus mata kuliah tertentu untuk mendapatkannya, dan instruktur Kami saat ini adalah satu-satunya anggota fakultas di perguruan tinggi yang mengajar mata kuliah tersebut, dia memiliki kekuasaan atas Kami. Alternatif Kami sangat terbatas, dan Kami sangat mementingkan hasilnya. Demikian pula, jika Kami kuliah dengan dana yang diberikan oleh orang tua Kami, Kami mungkin menyadari kekuatan yang mereka pegang atas Kami. Kami bergantung pada mereka untuk dukungan finansial. Tetapi begitu Kami keluar dari sekolah, memiliki pekerjaan, dan berpenghasilan baik, kekuatan orang tua Kami berkurang secara signifikan. Siapa di antara kita yang tidak mengenal atau mendengar tentang kerabat kaya yang mampu mengendalikan sejumlah besar anggota keluarga hanya melalui ancaman implisit atau eksplisit “menuliskan mereka dari surat wasiat”?

Dalam contoh kekuatan ketergantungan yang mengganggu, manajer portofolio Wall Street Ping Jiang diduga mampu memaksa analis Andrew Tong untuk menggunakan hormon wanita dan memakai lipstik dan riasan. Mengapa kekuatan seperti itu? Jiang mengontrol akses Tong ke perdagangan harian. Berapa banyak ketergantungan daya yang dapat dihasilkan? Uang seringkali menjadi faktor ketergantungan dalam kekuasaan dan politik, tetapi uang bukanlah satu-satunya cara seseorang atau kelompok menciptakan ketergantungan dari yang

lain. Sebelum kita memeriksa cara kekuasaan diperoleh dan dijalankan, mari kita pastikan kita memahami perbedaan penting antara kepemimpinan dan kekuasaan.

## 8.2 KONTRAS KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN

Perbandingan yang hati-hati dari deskripsi kami tentang kekuasaan dengan deskripsi kami tentang kepemimpinan di Bab 7 mengungkapkan bahwa konsep-konsep tersebut saling terkait erat, Pemimpin menggunakan kekuasaan sebagai alat untuk mencapai tujuan kelompok.

Bagaimana perbedaan kedua istilah tersebut? Kekuasaan tidak membutuhkan kesesuaian tujuan, hanya ketergantungan. Kepemimpinan, di sisi lain, membutuhkan kesesuaian antara tujuan pemimpin dan mereka yang dipimpin. Perbedaan kedua berkaitan dengan arah pengaruh. Penelitian kepemimpinan berfokus pada pengaruh ke bawah pada pengikut. Ini meminimalkan pentingnya pasien pengaruh lateral dan ke atas. Penelitian kekuatan mempertimbangkan semua faktor. Untuk perbedaan ketiga, penelitian kepemimpinan sering menekankan gaya. Itu mencari jawaban atas pertanyaan seperti: Seberapa suportif seharusnya seorang pemimpin? Berapa banyak pengambilan keputusan yang harus dibagikan dengan pengikut? Sebaliknya, penelitian tentang kekuasaan berfokus pada taktik untuk mendapatkan kepatuhan. Terakhir, kepemimpinan berkonsentrasi pada pengaruh pemimpin individu, sementara studi tentang kekuasaan mengakui bahwa kelompok maupun individu dapat menggunakan kekuasaan untuk mengendalikan individu atau kelompok lain.

Kami mungkin telah mencatat bahwa untuk situasi kekuasaan {ada, satu orang atau kelompok perlu memiliki kendali atas sumber daya yang orang lain atau nilai kelompok, Ini biasanya terjadi dalam situasi kepemimpinan yang mapan. Namun, penting untuk diingat bahwa hubungan kekuasaan berpotensi ada di semua bidang kehidupan dan kekuasaan dapat diperoleh dengan berbagai cara. Mari jelajahi berbagai sumber kekuatan selanjutnya.

### Dasar Kekuatan

Dari mana kekuatan berasal? Apa yang memberi pengaruh individu atau kelompok terhadap orang lain? Kami menjawabnya dengan membagi basis atau sumber kekuasaan menjadi dua pengelompokan umum—formal dan pribadi—dan kemudian memecah masing-masing menjadi kategori yang lebih spesifik.

### Kekuasaan Formal

Kekuasaan formal didasarkan pada posisi individu dalam suatu organisasi. Itu bisa datang dari kemampuan untuk memaksa atau memberi penghargaan, atau dari otoritas formal.

### Kekuatan Koersif

Basis kekuatan koersif bergantung pada rasa takut akan hasil negatif dari kegagalan untuk mematuhi. Pada tingkat fisik, kekuatan koersif bertumpu pada penerapan, atau ancaman penerapan, tekanan tubuh melalui pemberian rasa sakit, pembatasan gerak, atau penahanan kebutuhan fisiologis atau keamanan dasar.

Pada tingkat organisasi, A memiliki kekuatan koersif atas B jika A dapat memberhentikan, menengguhkan, atau menurunkan B, dengan asumsi B menghargai

pekerjaannya. Jika A dapat menugaskan B aktivitas pekerjaan yang menurut B tidak menyenangkan, atau memperlakukan B dengan cara yang menurut B memalukan, A memiliki kekuatan koersif atas B. Kekuatan koersif juga dapat berasal dari menahan informasi kunci. Orang-orang dalam organisasi yang memiliki pengetahuan yang dibutuhkan orang lain dapat membuat orang lain bergantung padanya.

### **Kekuatan Hadiah/Imbalan.**

Kebalikan dari kekuatan koersif adalah kekuatan imbalan, yang dipatuhi orang karena menghasilkan manfaat positif; seseorang yang dapat mendistribusikan hadiah yang dianggap berharga oleh orang lain akan memiliki kekuasaan atas mereka. Imbalan ini dapat berbentuk finansial—seperti mengendalikan tingkat gaji, kenaikan gaji, dan bonus—atau nonfinansial, termasuk pengakuan, promosi, penugasan kerja yang menarik, kolega yang ramah, dan shift kerja atau wilayah penjualan yang disukai.

### **Kekuasaan Yang Legitimasi.**

Dalam kelompok dan organisasi formal, mungkin akses yang paling umum ke satu atau lebih basis kekuasaan adalah melalui kekuasaan yang sah. Ini mewakili otoritas formal untuk mengontrol dan melawan sumber daya organisasi berdasarkan posisi struktural dalam organisasi.

Kekuasaan yang sah lebih luas daripada kekuasaan untuk memaksa dan memberi imbalan, secara khusus mencakup penerimaan anggota atas otoritas suatu posisi. Kami mengasosiasikan kekuasaan begitu dekat dengan konsep hierarki sehingga hanya menggambar garis yang lebih panjang dalam bagan organisasi membuat orang menyimpulkan bahwa para pemimpin sangat kuat. Ketika kepala sekolah, presiden bank, atau kapten tentara berbicara, guru, teller, dan letnan satu mendengarkan dan biasanya mematuhi.

### **Kekuatan Pribadi**

Banyak perancang chip yang paling kompeten dan produktif di Intel memiliki kekuatan, tetapi mereka bukanlah manajer dan tidak memiliki kekuatan formal. Apa yang mereka miliki adalah kekuatan pribadi, yang berasal dari karakteristik individu yang unik. Ada dua dasar kekuatan pribadi: keahlian, dan rasa hormat dan kekaguman orang lain.

### **Kekuatan Ahli**

Kekuasaan ahli adalah pengaruh yang dimiliki sebagai hasil dari keahlian, keterampilan khusus, atau pengetahuan. Ketika pekerjaan menjadi lebih terspesialisasi, kita menjadi semakin bergantung pada para ahli untuk mencapai tujuan. Secara umum diakui bahwa dokter memiliki keahlian dan karenanya memiliki kekuatan ahli: Sebagian besar dari kita mengikuti saran dokter. Spesialis komputer, akuntan pajak, ekonom, psikolog industri, dan spesialis lainnya memegang kekuasaan sebagai hasil dari keahlian mereka.

### **Kekuatan Referensi**

Kekuasaan rujukan didasarkan pada identifikasi dengan seseorang yang memiliki sumber daya atau sifat pribadi yang diinginkan. Jika saya menyukai, menghormati, dan mengagumi Kami, Kami dapat menguasai saya karena saya ingin menyenangkan Kami.

Kekuatan rujukan berkembang dari kekaguman terhadap orang lain dan keinginan untuk menjadi seperti orang itu. Ini membantu menjelaskan, misalnya, mengapa selebriti dibayar jutaan dolar untuk mendukung produk dalam iklan. Riset pemasaran menunjukkan

orang-orang seperti LeBron James dan Tom Brady memiliki kekuatan untuk memengaruhi pilihan sepatu atletik dan kartu kredit Kami. Dengan sedikit latihan, Kami dan saya mungkin dapat memberikan promosi penjualan yang mulus seperti selebritas ini, tetapi masyarakat pembeli tidak mengidentifikasi diri Kami dan saya. Beberapa orang yang tidak berada dalam posisi kepemimpinan formal tetap memiliki kekuatan rujukan dan memberikan pengaruh terhadap orang lain karena dinamisme karismatik, kesukaan, dan efek emosional mereka terhadap lawan.

### **Basis Kekuatan Mana yang Paling Efektif?**

Dari tiga Ikamisan kekuasaan formal (koersif, imbalan, legitimasi) dan dua Ikamisan kekuasaan personal (ahli, referen), manakah yang paling penting untuk dimiliki? Penelitian menunjukkan dengan sangat jelas bahwa sumber kekuatan pribadi adalah yang paling efektif. Kekuasaan ahli dan rujukan secara positif terkait dengan kepuasan karyawan dengan pengawasan, komitmen organisasi mereka, dan kinerja mereka, sedangkan penghargaan dan kekuasaan yang sah tampaknya tidak terkait dengan hasil ini. Salah satu sumber kekuatan formal—kekuatan koersif—terkait negatif dengan kepuasan dan komitmen karyawan.

Pertimbangkan perusahaan Steve Stoute, Translation, yang mencocokkan juru bicara bintang pop dengan perusahaan yang ingin mempromosikan merek mereka. Stoute telah memasang Gwen Stefani dengan HP, Justin Timberlake dengan McDonald's, Beyoncé Knowles dengan Tommy Hilfiger, dan Jay-Z dengan Reebok. Bisnis Stoute tampaknya adalah tentang kekuatan rujukan. Perusahaannya bertujuan untuk menggunakan kredibilitas seniman dan artis untuk menjangkau budaya anak muda? Dengan kata lain, Stoute mengharapkan publik pembeli untuk mengidentifikasi dan meniru juru bicaranya dan karenanya sangat memikirkan mereknya.

Tidak peduli basis kekuatan mana yang direncanakan, itu akan efektif hanya jika taktik kekuatannya efektif. Mari jelajahi konsep taktik kekuatan lebih lengkap. Kekuasaan formal dapat berasal dari kemampuan untuk memaksa atau memberi imbalan, darinya dapat berasal dari otoritas formal. Namun, bukti menunjukkan bahwa pakar informal dan kekuatan rujukan adalah yang paling penting untuk diperoleh.

Perilaku politik adalah salah satu cara penting untuk mendapatkan kekuasaan dan pengaruh. Perilaku pengaruh yang paling efektif—konsultasi dan daya tarik inspirasional—cenderung 10 menjadi yang paling sedikit digunakan. Kami harus menjadikan taktik pengaruh ini sebagai bagian dari repertoar Kami.

### **8.3 TAKTIK KEKUATAN**

Taktik kekuatan apa yang digunakan orang untuk menerjemahkan basis kekuatan menjadi tindakan tertentu? Pilihan apa yang mereka miliki untuk memengaruhi atasan, rekan kerja, dan karyawan mereka? Berikut adalah beberapa opsi taktis populer dan kondisi yang mungkin membuat satu opsi lebih efektif daripada yang lain. Penelitian telah mengidentifikasi sembilan taktik pengaruh yang berbeda:

1. Legitimasi. Mengkamilkan posisi otoritas Kami, atau mengatakan bahwa permintaan sesuai dengan kebijakan atau aturan organisasi.

2. Persuasi rasional. Menyajikan argumen logis dan bukti faktual untuk menunjukkan bahwa permintaan itu masuk akal.
3. Seruan yang menginspirasi. Mengembangkan komitmen emosional dengan menarik nilai, kebutuhan, harapan, dan aspirasi target.
4. Sensultasi, Meningkatkan dukungan dengan melibatkan target dalam memutuskan bagaimana Kami akan mencapai rencana Kami.
5. Pertukaran. Menghadiahi target dengan manfaat atau bantuan sebagai imbalan untuk mengikuti permintaan.
6. Banding pribadi. Meminta kepatuhan berdasarkan persahabatan atau kesetiaan.
7. Ingratiasi. Menggunakan sanjungan, pujian, atau perilaku ramah sebelum mengajukan permintaan.
8. Tekanan. Menggunakan peringatan, tuntutan berulang, dan ancaman,
9. Koalisi. Meminta bantuan atau dukungan orang lain untuk membujuk target agar setuju.

Beberapa taktik lebih efektif daripada yang lain. Persuasi rasional, himbuan inspirasional, dan konsultasi cenderung menjadi yang paling efektif, terutama ketika audiens sangat tertarik pada hasil dari proses pengambilan keputusan. Taktik tekanan cenderung menyerang balik dan biasanya merupakan taktik yang paling tidak efektif dari sembilan taktik. Menggunakan ingratiation dan legitimasi dapat mengurangi reaksi negatif, tetapi hanya ketika audiens tidak terlalu peduli dengan hasil dari proses pengambilan keputusan atau kebijakan bersifat rutin.

Mari pertimbangkan cara paling efektif untuk mendapatkan kenaikan gaji. Kami dapat memulai dengan pendekatan rasional—cari tahu bagaimana gaji Kami dibandingkan dengan rekan organisasi Kami, dapatkan tawaran pekerjaan yang bersaing, kumpulkan data yang membuktikan kinerja Kami, atau gunakan kalkulator gaji seperti Salary.com untuk membandingkan gaji Kami dengan orang lain di pekerjaan Kami—dan bagikan hasil Kami dengan manajer Kami. Kitty Dunning, seorang wakil presiden di Don Jagoda Associates, mendapat kenaikan 16 persen ketika dia mengirim e-mail ke nomor bosnya yang menunjukkan bahwa dia telah meningkatkan penjualan!

Sementara persuasi rasional mungkin bekerja untuk Kami, keefektifan beberapa taktik pengaruh bergantung pada arah pengaruh. Seperti yang ditunjukkan Gambar 8.1, persuasi rasional adalah satu-satunya taktik yang efektif di seluruh level organisasi. Seruan inspirasional bekerja paling baik sebagai taktik yang mempengaruhi ke bawah dengan bawahan. Saat tekanan bekerja, umumnya hanya ke bawah. Seruan dan koalisi pribadi paling efektif sebagai pengaruh lateral. Faktor lain yang memengaruhi keefektifan pengaruh termasuk urutan taktik, keahlian seseorang dalam menggunakan taktik, dan budaya organisasi.

Kami akan lebih efektif jika memulai dengan taktik "lebih lembut" yang mengkamalkan kekuatan pribadi, seperti daya tarik pribadi dan inspirasional, persuasi rasional, dan konsultasi. Jika ini gagal, Kami dapat beralih ke taktik "lebih keras", seperti pertukaran, koalisi, dan tekanan, yang menekankan kekuatan formal dan menimbulkan biaya dan risiko yang lebih besar. Menariknya, satu taktik lunak lebih efektif daripada satu taktik keras, dan menggabungkan dua taktik lunak atau satu taktik lunak dan persuasi rasional lebih efektif

daripada satu taktik atau kombinasi taktik keras mana pun. Keefektifan taktik bergantung pada audiens. Orang-orang yang cenderung mematuhi taktik soft power cenderung lebih reflektif dan termotivasi secara intrinsik; mereka memiliki harga diri yang tinggi dan keinginan yang lebih besar untuk mengontrol. Mereka yang cenderung mematuhi taktik kekuatan keras lebih berorientasi pada tindakan dan termotivasi secara ekstrinsik, dan lebih fokus untuk bergaul dengan orang lain daripada mendapatkan apa yang mereka inginkan.

Orang-orang di negara yang berbeda lebih menyukai taktik kekuasaan yang berbeda. Mereka yang berasal dari negara individualistis cenderung melihat kekuasaan dalam pengertian pribadi dan sebagai sarana yang sah untuk mencapai tujuan pribadi mereka, sedangkan mereka yang berada di negara kolektivistik melihat kekuasaan dalam pengertian sosial dan sebagai sarana yang sah untuk membantu orang lain. Sebuah studi yang membandingkan manajer di Amerika Serikat dan China menemukan bahwa manajer AS lebih menyukai persuasi rasional, sedangkan manajer China lebih menyukai taktik koalisi?. Perbedaan ini cenderung konsisten dengan nilai-nilai di kedua negara tersebut. Taktik berbasis alasan konsisten dengan preferensi AS untuk konfrontasi langsung dan persuasi rasional untuk memengaruhi orang lain dan menyelesaikan perbedaan, sementara taktik koalisi sejalan dengan preferensi China untuk memenuhi permintaan yang sulit atau kontroversial dengan pendekatan tidak langsung.

<b>Upward Influence</b>	<b>Downward Influence</b>	<b>Lateral Influence</b>
Rational persuasion	Rational persuasion	Rational persuasion
	Inspirational appeals	Consultation
	Pressure	Ingratiation
	Consultation	Exchange
	Ingratiation	Legitimacy
	Exchange	Personal appeals
	Legitimacy	Coalitions

**Gambar 8.1** Taktik Kekuasaan Pilihan berdasarkan Arah Pengaruh

Orang berbeda dalam keterampilan politik mereka, atau kemampuan mereka untuk mempengaruhi orang lain untuk meningkatkan tujuan mereka sendiri. Mereka yang terampil secara politik adalah pengguna yang lebih efektif dari semua taktik pengaruh. Keterampilan politik juga lebih efektif ketika taruhannya tinggi, seperti ketika individu bertanggung jawab atas hasil organisasi yang penting. Akhirnya, orang yang terampil secara politik mampu menggunakan pengaruh mereka tanpa diketahui orang lain, sebuah elemen kunci untuk menjadi efektif (diberi label sebagai politik itu merusak). Namun, orang-orang ini paling mampu menggunakan keterampilan politik mereka di lingkungan yang ditkamii oleh rendahnya tingkat keadilan prosedural dan distributif. Ketika sebuah organisasi berjalan dengan aturan yang terbuka dan diterapkan secara adil, bebas dari favoritisme atau bias, keterampilan politik sebenarnya berhubungan negatif dengan peringkat kinerja pekerjaan.

Terakhir, kita tahu budaya dalam organisasi sangat berbeda — ada yang hangat, santai, dan suportif; yang lain formal dan konservatif. Ada yang mendorong partisipasi dan konsultasi, ada yang mendorong nalar, dan ada yang mengkamalkan tekanan. Orang yang sesuai dengan budaya organisasi cenderung memperoleh lebih banyak pengaruh. Secara khusus, extraverts cenderung lebih berpengaruh dalam organisasi yang berorientasi pada tim, dan orang yang sangat teliti lebih berpengaruh dalam organisasi yang menghargai bekerja sendiri dalam tugas-tugas teknis. Orang-orang yang sesuai dengan budaya berpengaruh karena mereka dapat bekerja dengan sangat baik di bidang yang dianggap paling penting untuk sukses. Dengan kata lain, mereka berpengaruh karena mereka kompeten. Dengan demikian, organisasi itu sendiri akan mempengaruhi bagian mana dari taktik kekuasaan yang dianggap dapat diterima untuk digunakan.

#### **8.4 BAGAIMANA KEKUATAN MEMPENGARUHI ORANG**

Sampai di sini, kita telah membahas apa itu kekuasaan dan bagaimana kekuasaan itu diperoleh. Tapi kami belum menjawab satu pertanyaan penting: Apakah kekuasaan korup?

Jelas ada bukti bahwa ada aspek-aspek yang merusak dari kekuasaan. Penelitian menunjukkan bahwa kekuasaan membuat orang menempatkan kepentingannya sendiri di atas kepentingan orang lain. Mengapa ini terjadi? Menariknya, penelitian menunjukkan bahwa kekuatan tidak hanya mengarahkan orang untuk fokus pada kepentingan diri sendiri karena mereka bisa, tetapi juga membebaskan orang untuk fokus ke dalam dan dengan demikian memberi bobot lebih besar pada tujuan dan minat mereka. Kekuasaan juga tampaknya mengarahkan individu untuk "mengobyektifkan" orang lain (untuk melihat mereka sebagai alat untuk mendapatkan tujuan instrumental mereka) dan untuk melihat hubungan sebagai lebih periferal.

Bukan itu saja. Orang yang kuat bereaksi—terutama secara negatif—terhadap ancaman apa pun terhadap kompetensi mereka. Mereka lebih bersedia merendahkan orang lain. Orang-orang yang diberi kekuasaan lebih cenderung membuat keputusan yang mementingkan diri sendiri ketika dihadapkan pada moral hazard (seperti ketika manajer hedge fund mengambil lebih banyak risiko dengan uang orang lain karena mereka diberi imbalan atas keuntungan tetapi lebih jarang dihukum karena kerugian). Kekuasaan juga mengarah pada pengambilan keputusan yang terlalu percaya diri,

Frank Lloyd Wright, mungkin arsitek terhebat Amerika, adalah contoh bagus dari efek merusak kekuasaan. Di awal karirnya, Wright bekerja dan dibimbing oleh arsitek terkenal Louis Sullivan (terkadang dikenal sebagai "bapak pencakar langit").

Sebelum Wright mencapai kehebatan, dia sangat memuji Sullivan. Belakangan dalam karirnya, pujian itu memudar, dan Wright bahkan memuji salah satu desain terkenal Sullivan. Wright tidak pernah menjadi orang yang baik hati, tetapi ketika kekuatannya terakumulasi, begitu pula potensinya untuk berperilaku "mengerikan" terhadap orang lain.

Jadi, ya, kekuasaan tampaknya memiliki beberapa efek mengganggu yang penting bagi kita. Tapi itu bukan keseluruhan cerita — ini lebih rumit dari itu. Kekuasaan tidak memengaruhi semua orang dengan cara yang sama, dan bahkan ada efek positif dari kekuasaan. Mari kita pertimbangkan masing-masing secara bergantian.

Pertama, efek racun dari kekuasaan bergantung pada kepribadian seseorang. Penelitian menunjukkan bahwa jika kita memiliki kepribadian cemas, kekuasaan tidak merusak kita karena kita cenderung berpikir bahwa menggunakan kekuasaan menguntungkan kita?" Kedua, efek korosif kekuasaan dapat ditampung oleh sistem organisasi. Satu studi menemukan, misalnya, bahwa sementara kekuasaan membuat orang berperilaku mementingkan diri sendiri, ketika akuntabilitas perilaku ini dimulai, perilaku mementingkan diri sendiri berhenti. Ketiga, maafkan permainan kata-kata, tetapi kami memiliki kekuatan untuk menumpulkan efek negatif dari kekuasaan. Satu studi menunjukkan bahwa hanya mengungkapkan rasa terima kasih kepada orang lain yang berkuasa membuat mereka cenderung tidak menyerang kita. Akhirnya, ingat pepatah bahwa mereka yang memiliki sedikit kekuatan merebut dan menyalahgunakan sedikit yang mereka miliki? Tampaknya ada benarnya juga bahwa orang yang paling mungkin menyalahgunakan kekuasaan adalah mereka yang berstatus rendah dan mendapatkan kekuasaan, Mengapa demikian? Tampaknya memiliki status rendah mengancam, dan ketakutan ini digunakan secara negatif jika kekuasaan diberikan?

Seperti yang Kami lihat, ada faktor-faktor yang dapat memperbaiki efek negatif kekuasaan. Tetapi tampaknya juga ada efek positif secara umum. Kekuatan memberi energi dan mengarah pada pendekatan motivasi (yaitu, lebih banyak motivasi untuk mencapai tujuan). Ini juga dapat meningkatkan motivasi orang untuk membantu orang lain, setidaknya untuk orang-orang tertentu. Satu studi menemukan, misalnya, bahwa nilai-nilai untuk membantu orang lain diterjemahkan ke dalam perilaku kerja yang sebenarnya hanya ketika orang merasakan kekuatan. Studi ini menunjukkan wawasan penting tentang kekuasaan. Kekuasaan tidak terlalu merusak seperti yang diungkapkannya. Mendukung garis penalaran ini, studi lain mengungkapkan bahwa kekuasaan menyebabkan perilaku mementingkan diri sendiri hanya untuk mereka yang memiliki identitas moral yang lemah (sejauh mana moral adalah inti dari identitas seseorang). Bagi mereka yang memiliki identitas moral yang kuat, kekuasaan justru meningkatkan kesadaran moral mereka.

## **8.5 POLITIK: KEKUASAAN DALAM TINDAKAN**

Ketika orang berkumpul dalam kelompok, kekuatan akan diberikan. Orang ingin mengukir ceruk untuk memberikan pengaruh, mendapatkan imbalan, dan memajukan karier mereka. Ketika karyawan dalam organisasi mengubah kekuatan mereka menjadi tindakan, kami menggambarkan mereka terlibat dalam politik. Mereka yang memiliki keterampilan politik yang baik memiliki kemampuan untuk menggunakan basis kekuasaan mereka secara efektif.

### **Pengertian Politik Organisasi**

Tidak ada kekurangan definisi politik organisasi. Pada dasarnya, jenis politik ini berfokus pada penggunaan kekuasaan untuk memengaruhi pengambilan keputusan dalam suatu organisasi, atau pada perilaku mementingkan diri sendiri dan perilaku organisasi yang tidak disetujui. Untuk tujuan kita, perilaku politik dalam organisasi terdiri dari aktivitas yang tidak diperlukan sebagai bagian dari peran formal individu tetapi yang mempengaruhi, atau mencoba untuk mempengaruhi, distribusi keuntungan dan kerugian dalam organisasi.

Definisi ini mencakup apa yang dimaksud kebanyakan orang ketika mereka berbicara tentang politik organisasi. Perilaku politik berada di luar persyaratan pekerjaan yang ditentukan. Ini membutuhkan beberapa upaya untuk menggunakan basis kekuatan. Ini mencakup upaya untuk mempengaruhi tujuan, kriteria, atau proses yang digunakan untuk pengambilan keputusan. Definisi kami cukup luas untuk mencakup berbagai perilaku politik seperti menahan informasi kunci dari pembuat keputusan, bergabung dengan koalisi, whistle-blowing, menyebarkan desas-desus, membocorkan informasi rahasia ke media, bertukar bantuan dengan orang lain dalam organisasi untuk keuntungan bersama, dan melobi atas nama atau terhadap individu tertentu atau alternatif keputusan.

### **Realitas Politik**

Wawancara dengan manajer berpengalaman menunjukkan bahwa sebagian besar percaya bahwa perilaku politik adalah bagian utama dari kehidupan organisasi. Banyak manajer melaporkan beberapa penggunaan perilaku politik adalah etis dan perlu, selama tidak merugikan orang lain secara langsung. Mereka menggambarkan politik sebagai kejahatan yang diperlukan dan percaya bahwa seseorang yang tidak pernah menggunakan perilaku politik akan kesulitan menyelesaikan sesuatu. Sebagian besar juga menunjukkan bahwa mereka tidak pernah dilatih untuk menggunakan perilaku politik secara efektif. Tetapi mengapa, Kami mungkin bertanya-tanya, apakah politik harus ada? Mungkinkah suatu organisasi bebas dari politik? Itu mungkin — tetapi tidak mungkin. Organisasi terdiri dari individu dan kelompok dengan nilai, tujuan, dan kepentingan yang berbeda. Hal ini menimbulkan potensi konflik atas alokasi sumber daya yang terbatas seperti anggaran departemen, ruang, tanggung jawab proyek, dan penyesuaian gaji. Jika sumber daya melimpah, maka semua konstituen dalam organisasi dapat memenuhi tujuan mereka. Namun karena terbatas, tidak semua kepentingan semua orang dapat terpenuhi.

Selanjutnya, keuntungan oleh satu individu atau kelompok sering dianggap datang dengan mengorbankan orang lain dalam organisasi (apakah mereka atau tidak). Kekuatan ini menciptakan persaingan nyata di antara anggota untuk sumber daya organisasi yang terbatas.

Mungkin faktor terpenting yang mengarah pada politik dalam organisasi adalah kesadaran bahwa sebagian besar "fakta" yang digunakan untuk mengalokasikan sumber daya yang terbatas terbuka untuk interpretasi. Apa, misalnya, kinerja yang baik? Apa peningkatan yang memadai? Apa yang dimaksud dengan pekerjaan yang tidak memuaskan? "Upaya tanpa pamrih seseorang untuk menguntungkan organisasi" dilihat oleh orang lain sebagai "upaya terang-terangan untuk memajukan kepentingan seseorang". Manajer tim bisbol liga utama mana pun tahu bahwa pemukul 0,400 adalah pemain yang berkinerja tinggi dan pemukul 0,125 adalah pemain yang buruk. Kami tidak perlu menjadi jenius bisbol untuk mengetahui bahwa Kami harus memainkan pemukul A400 Kami dan mengirimkan pemukul 0,125 kembali ke anak di bawah umur. Tetapi bagaimana jika Kami harus memilih antara pemain yang mencapai 0,280 dan 0,290? Kemudian faktor-faktor yang kurang objektif ikut berperan: keahlian tangkas, sikap, potensi, kemampuan tampil dalam genggaman, loyalitas kepada tim, dan sebagainya. Lebih banyak keputusan manajerial menyerupai pilihan antara pemukul 0,280 dan 0,290 daripada antara pemukul 0,125 dan pemukul 0,400Q. Di jalan tengah kehidupan

organisasi yang besar dan ambigu inilah — di mana fakta tidak berbicara sendiri — politik berkembang pesat.

Akhirnya, karena sebagian besar keputusan harus dibuat dalam iklim ambiguitas—di mana fakta jarang sepenuhnya objektif dan dengan demikian terbuka untuk interpretasi—orang-orang di dalam organisasi akan menggunakan pengaruh apa pun yang mereka bisa untuk menodai fakta demi mendukung tujuan dan kepentingan mereka. Itu, tentu saja, menciptakan aktivitas yang kita sebut politisasi.

Oleh karena itu, untuk menjawab pertanyaan apakah mungkin suatu organisasi bebas politik, kita dapat mengatakan “ya” —jika semua anggota organisasi itu memiliki tujuan dan kepentingan yang sama, jika sumber daya organisasi tidak langka, dan jika kinerja hasilnya benar-benar jelas dan objektif. Tapi itu tidak menggambarkan dunia organisasi di mana sebagian besar dari kita tinggal.

## 8.6 PENYEBAB DAN KONSEKUENSI PERILAKU POLITIK

### Faktor-Faktor yang Menyebabkan Perilaku Politik

Tidak semua kelompok atau organisasi sama-sama politis. Di beberapa organisasi, misalnya, politik terbuka dan merajalela, sementara di organisasi lain, politik memainkan peran kecil dalam mempengaruhi hasil. Mengapa variasi ini? Penelitian dan pengamatan baru-baru ini telah mengidentifikasi sejumlah faktor yang tampaknya mendorong perilaku politik. Beberapa adalah karakteristik individu, yang berasal dari kualitas unik orang-orang yang dipekerjakan oleh organisasi; lain adalah hasil dari budaya organisasi atau lingkungan internal. Baik faktor individu maupun organisasi dapat meningkatkan perilaku politik dan memberikan hasil yang menguntungkan (meningkatkan penghargaan dan menghindari hukuman) bagi individu dan kelompok dalam organisasi.

**Faktor Individu.** Pada tingkat individu, peneliti telah mengidentifikasi ciri-ciri kepribadian tertentu, kebutuhan, dan faktor lain yang mungkin terkait dengan perilaku politik. Dalam hal sifat, kami menemukan bahwa karyawan yang memiliki pemantauan diri yang tinggi, memiliki locus kendali internal, dan memiliki kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan cenderung terlibat dalam perilaku politik. Pemantauan diri yang tinggi lebih peka terhadap isyarat sosial, menunjukkan tingkat kesesuaian sosial yang lebih tinggi, dan lebih cenderung terampil dalam perilaku politik daripada pemantauan diri yang rendah. Karena mereka percaya bahwa mereka dapat mengendalikan lingkungan mereka, individu dengan locus of control internal lebih cenderung mengambil sikap proaktif dan berusaha memanipulasi situasi demi keuntungan mereka. Tidak mengherankan, kepribadian Machiavellian—ditkamii dengan keinginan untuk memanipulasi dan hasrat akan kekuasaan—merasa nyaman menggunakan politik sebagai alat untuk memajukan kepentingan pribadi.

Selain itu, investasi individu dalam organisasi, persepsi alternatif, dan ekspektasi keberhasilan memengaruhi sejauh mana dia akan mengejar cara tindakan politik yang tidak sah. Semakin seseorang mengharapkan peningkatan manfaat masa depan dari organisasi, dan semakin banyak orang tersebut harus kehilangan jika dipaksa keluar, semakin kecil kemungkinan individu tersebut menggunakan cara yang tidak sah. Sebaliknya, semakin banyak peluang kerja alternatif yang dimiliki seseorang—karena pasar kerja yang

menguntungkan, kepemilikan keterampilan atau pengetahuan yang langka, reputasi yang menonjol, atau kontak yang berpengaruh di luar organisasi—semakin besar kemungkinan dia mengambil risiko tindakan politik yang tidak sah. Akhirnya, seorang individu dengan harapan sukses yang rendah dari cara yang tidak sah tidak mungkin menggunakannya. Harapan sukses yang tinggi dari langkah-langkah tersebut kemungkinan besar akan menjadi wilayah individu yang berpengalaman dan kuat dengan keterampilan politik yang dipoles, serta karyawan yang tidak berpengalaman dan naif yang salah menilai peluang mereka.

**Faktor-Faktor Organisasi** Meskipun kami mengakui peran yang dapat dimainkan oleh perbedaan individu, bukti yang lebih kuat menunjukkan bahwa situasi dan budaya tertentu mendukung politik. Khususnya, ketika sumber daya organisasi menurun, ketika pola sumber daya yang ada berubah, dan ketika ada peluang untuk promosi, politik lebih mungkin muncul.” Ketika organisasi melakukan perampingan untuk meningkatkan efisiensi, sumber daya akan dikurangi, dan orang mungkin terlibat dalam tindakan politik untuk melindungi apa yang mereka miliki. Tetapi setiap perubahan, terutama yang menyiratkan realokasi sumber daya yang signifikan di dalam organisasi, cenderung memicu konflik dan meningkatkan politik. Peluang untuk promosi atau kemajuan secara konsisten telah ditemukan untuk mendorong kompetisi untuk sumber daya yang terbatas karena orang mencoba untuk mempengaruhi hasil keputusan secara positif.

Budaya yang dicirikan oleh kepercayaan yang rendah, ambiguitas peran, sistem evaluasi kinerja yang tidak jelas, praktik alokasi hadiah zero-sum (menang-kalah), pengambilan keputusan yang demokratis, tekanan yang tinggi untuk kinerja, dan manajer senior yang mementingkan diri sendiri akan menciptakan tempat berkembang biak bagi politik. Kepercayaan dalam organisasi, semakin tinggi tingkat perilaku politik dan semakin besar kemungkinannya akan menjadi jenis yang tidak sah. Jadi, kepercayaan yang tinggi harus menekan perilaku politik secara umum dan menghambat tindakan tidak sah pada khususnya.

Ambiguitas peran berarti perilaku karyawan yang ditentukan tidak jelas. Oleh karena itu, ada lebih sedikit batasan ruang lingkup dan fungsi tindakan politik karyawan. Karena aktivitas politik didefinisikan sebagai aktivitas yang tidak diperlukan sebagai bagian dari peran formal karyawan, semakin besar ambiguitas peran, semakin banyak karyawan dapat terlibat dalam aktivitas politik tanpa disadari.

Evaluasi kinerja jauh dari ilmu yang sempurna, Semakin banyak organisasi menggunakan kriteria subyektif dalam penilaian, menekankan ukuran hasil tunggal, atau membiarkan waktu yang signifikan berlalu antara waktu tindakan dan penilaiannya, semakin besar kemungkinan seorang karyawan bisa mendapatkan hasil. menjauhi politik. Kriteria kinerja subyektif menciptakan ambiguitas. Penggunaan ukuran hasil tunggal mendorong individu untuk melakukan apa pun yang diperlukan untuk "terlihat baik" pada ukuran tersebut, tetapi seringkali mengorbankan kinerja yang baik pada bagian penting lain dari pekerjaan yang tidak dinilai.

Semakin budaya organisasi menekankan pendekatan jumlah nol atau menang-kalah untuk alokasi penghargaan, semakin banyak karyawan akan termotivasi untuk terlibat dalam politik. Pendekatan zero-sum memperlakukan hadiah “kue” sebagai sesuatu yang tetap, sehingga keuntungan apa pun yang dicapai oleh satu orang atau kelompok harus

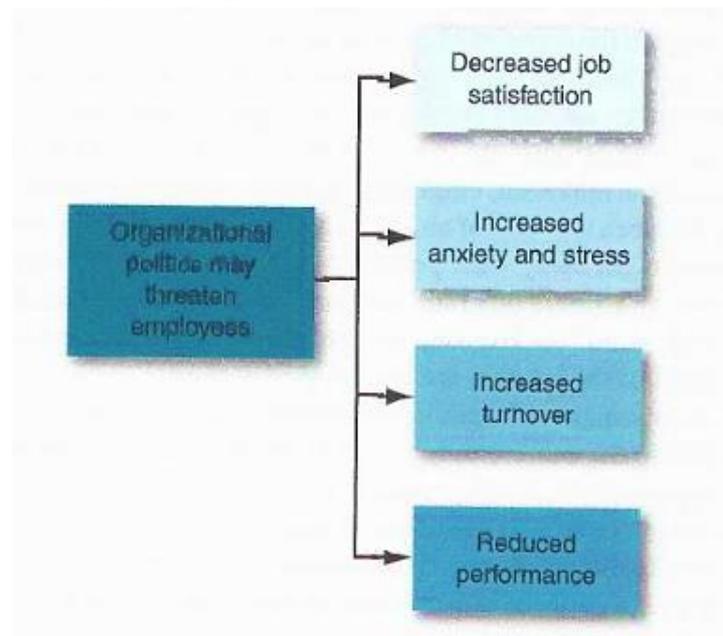
mengorbankan orang atau kelompok lain. Jika Rp. 200.000.000 dalam kenaikan gaji tahunan akan dibagikan di antara lima karyawan, setiap karyawan yang mendapat lebih dari Rp. 75.000.000 mengambil uang dari satu atau lebih dari yang lain. Praktik semacam itu mendorong orang lain terlihat buruk dan meningkatkan visibilitas apa yang Kami lakukan.

Akhirnya, ketika karyawan melihat orang-orang di atas terlibat dalam perilaku politik, terutama melakukannya dengan sukses dan diberi penghargaan untuk itu, terciptalah iklim yang mendukung politik. Politisasi oleh manajemen puncak dalam arti tertentu memberi izin kepada mereka yang lebih rendah dalam organisasi untuk bermain politik dengan menyiratkan bahwa perilaku seperti itu dapat diterima.

### Bagaimana Orang Menanggapi Politik Organisasi?

Trish menyukai pekerjaannya sebagai penulis serial komedi televisi mingguan tetapi membenci politik internal. “Beberapa penulis di sini menghabiskan lebih banyak waktu berciuman dengan produser eksekutif daripada melakukan pekerjaan apa pun. Dan kepala penulis kami jelas memiliki favoritnya, Meskipun mereka membayar saya banyak dan saya benar-benar menggunakan kreativitas saya, saya muak harus waspada terhadap pengkhianat dan terus-menerus harus mempromosikan kontribusi saya sendiri. Saya lelah melakukan sebagian besar pekerjaan dan mendapatkan pujian.” Apakah komentar Trish tipikal orang yang bekerja di tempat kerja yang sangat terpolitisasi? Kita semua mengenal teman atau kerabat yang sering mengeluh tentang politik di tempat kerja mereka. Tapi bagaimana orang pada umumnya bereaksi terhadap politik organisasi? Mari kita lihat buktinya.

Dalam pembahasan kita sebelumnya di bab ini tentang faktor-faktor yang berkontribusi pada perilaku politik, kita berfokus pada hasil yang menguntungkan. Tetapi bagi kebanyakan orang—yang memiliki keterampilan politik sederhana atau tidak mau memainkan permainan politik—hasilnya cenderung negatif. Gambar 13-2 merangkum penelitian ekstensif tentang hubungan antara politik organisasi dan hasil individu.



**Gambar 8.2** Organisasi Politik yg mempengaruhi Karyawan

Bukti yang sangat kuat menunjukkan, misalnya, bahwa persepsi politik organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Persepsi tentang politik juga cenderung meningkatkan kecemasan dan stres kerja, mungkin karena orang percaya bahwa mereka akan kalah dari orang lain yang merupakan politisi aktif atau, sebaliknya, karena mereka merasakan tekanan tambahan untuk memasuki dan bersaing di arena politik. Politik mungkin menyebabkan penurunan kinerja karyawan yang dilaporkan sendiri, mungkin karena karyawan menganggap lingkungan politik tidak adil, yang menurunkan motivasi mereka. Tidak mengherankan, ketika politik menjadi terlalu berat untuk ditangani, hal itu dapat menyebabkan karyawan berhenti.

Para peneliti telah mencatat beberapa kualifikasi yang menarik. Pertama, hubungan politik-penampilan tampaknya dimoderatori oleh pemahaman individu tentang “bagaimana” dan “mengapa” politik organisasi. Seorang individu yang memiliki pemahaman yang jelas tentang siapa yang bertanggung jawab untuk membuat keputusan dan mengapa mereka dipilih menjadi pembuat keputusan akan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana dan mengapa sesuatu terjadi seperti yang mereka lakukan daripada seseorang yang tidak memahami pengambilan keputusan. proses dalam organisasi”.

Ketika politik dan pemahaman tinggi, kinerja cenderung meningkat karena individu akan melihat tindakan politik sebagai peluang. Ini konsisten dengan apa yang mungkin Kami harapkan di antara individu-individu dengan keterampilan politik yang terasah. Namun ketika pemahaman rendah, individu lebih cenderung melihat politik sebagai ancaman, yang dapat berdampak negatif pada kinerja pekerjaan.

Kedua, perilaku politik di tempat kerja memoderasi efek kepemimpinan etis. Satu studi menemukan bahwa karyawan laki-laki lebih responsif terhadap kepemimpinan etis dan menunjukkan perilaku kewargaan paling tinggi ketika tingkat politik dan kepemimpinan etis tinggi. Wanita, di sisi lain, tampaknya paling mungkin terlibat dalam perilaku kewarganegaraan ketika lingkungan secara konsisten etis dan apolitis.

Ketiga, ketika karyawan melihat politik sebagai ancaman, mereka sering merespons dengan perilaku defensif—perilaku reaktif dan protektif untuk menghindari tindakan, kesalahan, atau perubahan. (Gambar 13.3 memberikan beberapa contoh perilaku ini.) Perilaku defensif sering dikaitkan dengan perasaan negatif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.”’ Dalam jangka pendek, karyawan mungkin menemukan bahwa sikap defensif melindungi kepentingan diri mereka, tetapi dalam jangka panjang, menjalankannya membuat mereka lelah. Orang yang secara konsisten mengamalkan sikap defensif menemukan bahwa, pada akhirnya, itulah satu-satunya cara mereka tahu bagaimana harus bersikap. Pada saat itu, mereka kehilangan kepercayaan dan dukungan dari rekan, atasan, karyawan, dan klien mereka.

### **MENGHINDARI TINDAKAN**

*Berlebihan. Ketat Menafsirkan tanggung jawab Kami dengan mengatakan hal-hal seperti "Aturan dengan jelas menyatakan, atau "Ini adalah cara yang selalu kami lakukan."*

*Penghindaran tanggung jawab. Mengalihkan tanggung jawab atas pelaksanaan tugas atau keputusan kepada orang lain.*

*Bermain bodoh. Menghindari tugas yang tidak diinginkan dengan berpura-pura tidak tahu atau tidak mampu.*

*Sirgatching. Memperpanjang tugas sehingga satu orang tampak sibuk—misalnya, mengubah tugas dua minggu menjadi pekerjaan empat bulan.*

*Staifing. Tampak lebih atau kurang mendukung di depan umum sementara sedikit atau tidak memberikan apa-apa secara pribadi.*

### **MENGHINDARI SALAH**

*Buffing, Ini adalah cara yang bagus untuk merujuk pada "menutupi bagian belakang Kami." itu menggambarkan praktik mendokumentasikan aktivitas secara ketat untuk memproyeksikan citra kompetensi dan ketelitian.*

*Bermain aman. Menghindari situasi yang mungkin mencerminkan hal yang tidak menguntungkan. Ini termasuk hanya mengambil proyek dengan probabilitas keberhasilan yang tinggi, memiliki keputusan berisiko yang disetujui oleh atasan, ekspresi penilaian yang memenuhi syarat, dan mengambil posisi saraf dalam konflik.*

*Membenarkan. Mengembangkan penjelasan yang mengurangi tanggung jawab seseorang atas hasil negatif dan/atau meminta maaf untuk menunjukkan penyesalan, atau keduanya.*

*Mengambinghitamkan. Menempatkan kesalahan atas hasil negatif pada faktor eksternal yang tidak sepenuhnya layak disalahkan.*

*Salah mengartikan. Manipulasi informasi dengan distorsi, hiasan, penipuan, presentasi selektif, atau kebingungan.*

### **MENGHINDARI PERUBAHAN**

*Pencegahan. Mencoba mencegah terjadinya perubahan yang mengancam.*

*Perlindungan diri. Bertindak dengan cara melindungi kepentingan diri sendiri selama perubahan dengan menjaga informasi atau sumber daya lainnya.*

**Gambar 13.3** Perilaku Bertahan

Manajemen kesan adalah jenis perilaku politik tertentu, yang dirancang untuk mengubah persepsi langsung orang lain tentang kita; bukti menunjukkan bahwa keefektifan

teknik manajemen kesan tergantung pada pengaturan (misalnya, promosi diri bekerja lebih baik dalam wawancara daripada evaluasi kinerja).

### **Manajemen Kesan**

Kami tahu orang-orang selalu tertarik dengan cara orang lain menilai mereka. Misalnya, orang Amerika Utara membelanjakan miliaran dolar untuk diet, keanggotaan klub kesehatan, kosmetik, dan operasi plastik—semua dimaksudkan untuk membuat mereka lebih menarik bagi orang lain. Dianggap positif oleh orang lain seharusnya memiliki manfaat bagi orang-orang dalam organisasi. Mungkin, misalnya, membantu mereka pada awalnya untuk mendapatkan pekerjaan yang mereka inginkan dalam suatu organisasi dan, setelah dipekerjakan, untuk mendapatkan evaluasi yang menguntungkan, kenaikan gaji yang tinggi, dan promosi yang lebih cepat. Dalam konteks politik, ini mungkin membantu mempengaruhi distribusi keuntungan yang menguntungkan mereka. Proses di mana individu mencoba untuk mengontrol kesan orang lain dari mereka disebut manajemen kesan (IM).

Siapa yang mungkin kami perkirakan akan terlibat dalam Manajemen kesan? Tidak mengherankan di sini. Itu adalah teman lama kita, pemantau diri yang tinggi. Pemantauan diri yang rendah cenderung menampilkan citra diri mereka yang konsisten dengan kepribadian mereka, terlepas dari efek menguntungkan atau merugikan bagi mereka. Sebaliknya, pemantau diri yang tinggi pkamii membaca situasi dan membentuk penampilan dan perilaku mereka agar sesuai dengan setiap situasi. Jika Kami ingin mengontrol kesan orang lain terhadap Kami, teknik Manajemen kesan apa yang dapat Kami gunakan? Gambar 13-4 merangkum beberapa yang paling populer dan memberikan contoh masing-masing.

Perlu diingat bahwa ketika orang terlibat, mereka mengirimkan pesan palsu yang mungkin benar dalam keadaan lain. Alasan, misalnya, dapat diberikan dengan tulus. Merujuk pada contoh di Gambar 13.4, Kami dapat benar-benar yakin bahwa iklan hanya memberikan sedikit kontribusi terhadap penjualan di wilayah Kami. Tapi misrepresentasi dapat memiliki biaya tinggi. Jika Kami sering "menangis serigala" sekali, tidak ada yang akan mempercayai Kami ketika serigala benar-benar datang, Jadi manajer kesan harus berhati-hati agar tidak dianggap tidak tulus atau manipulatif. Pertimbangkan efek dari pencabutan nama yang tidak masuk akal sebagai contoh dari prinsip ini. Partisipan dalam sebuah studi di Swiss tidak menyukai seorang sekutu eksperimental yang mengaku sebagai teman pribadi bintang tenis Swiss Roger Federer yang sangat disukai, tetapi mereka umumnya menyukai sekutu yang hanya mengatakan bahwa mereka adalah penggemar. Studi lain menemukan bahwa ketika manajer mengaitkan perilaku kewarganegaraan karyawan dengan manajemen kesan, mereka benar-benar merasa marah (mungkin karena mereka merasa dimanipulasi) dan memberikan peringkat kinerja bawahan yang lebih rendah. Ketika manajer mengaitkan perilaku yang sama dengan nilai prososial dan kepedulian terhadap organisasi, mereka merasa senang dan memberikan peringkat kinerja yang lebih tinggi. Singkatnya, orang tidak suka merasa orang lain memanipulasi mereka melalui manajemen kesan, jadi taktik seperti itu harus digunakan dengan hati-hati.

### **KESESUAIAN**

*Menyetujui pendapat orang lain untuk mendapatkan persetujuannya adalah bentuk menjilat.*

*Contoh: Seorang manajer menelepon bosnya, "Kami benar sekali dalam rencana reorganisasi Kami untuk kantor regional barat. Aku sangat setuju denganmu."*

### **NIKMAT**

*Melakukan sesuatu yang baik bagi seseorang untuk mendapatkan persetujuan orang itu adalah bentuk menjilat.*

*Contoh: Seorang penjual berkata kepada calon klien, "Saya mendapat dua tiket ke teater malam ini | tidak dapat digunakan. Bawa mereka. Anggap saja sebagai ucapan terima kasih karena telah meluangkan waktu untuk berbicara dengan saya."*

### **ALASAN**

*Penjelasan tentang peristiwa yang menimbulkan keadaan sulit yang ditujukan untuk meminimalkan keparahan yang tampak dari keadaan sulit tersebut adalah teknik IM defensif.*

*Contoh: Seorang manajer penjualan berkata kepada bosnya, "Kami gagal memasang iklan di koran tepat waktu, tetapi toh tidak ada yang menanggapi iklan tersebut."*

### **PERMINTAAN MAAF**

*Mengakui tanggung jawab atas kejadian yang tidak diinginkan dan sekaligus meminta pengampunan atas tindakan tersebut Merupakan teknik IM defensif.*

*Contoh: Seorang karyawan berkata kepada atasannya, "Maaf | melakukan kesalahan pada laporan. Mohon maafkan saya."*

### **PROMOSI DIRI**

*Menyoroti kualitas terbaik seseorang, mengecilkan kekurangannya, dan menarik perhatian pada pencapaiannya adalah teknik IM yang berfokus pada diri sendiri.*

*Contoh: Seorang wiraniaga memberi tahu bosnya, "Matt bekerja tanpa hasil selama tiga tahun untuk mencoba mendapatkan akun itu. Saya menjahitnya dalam enam minggu. Pm yang terbaik yang dimiliki perusahaan ini."*

### **PENINGKATAN**

*Mengklaim bahwa sesuatu yang Kami lakukan lebih berharga daripada yang dipikirkan sebagian besar anggota organisasi lainnya adalah teknik Manajemen Kesan yang berfokus pada diri sendiri.*

*Contoh: Seorang jurnalis memberi tahu editornya, "Pekerjaan saya pada kisah perceraian selebriti ini benar-benar merupakan dorongan besar bagi penjualan kami" (meskipun cerita tersebut hanya mencapai halaman 3 di bagian hiburan).*

### **SANJUNGAN**

*Memuji orang lain tentang kebajikan mereka dalam upaya untuk membuat diri sendiri tampak perseptif dan menyenangkan adalah teknik IM yang asertif.*

*Contoh: Seorang staf penjualan baru berkata kepada rekannya, "Kami menangani keluhan klien itu dengan sangat bijaksana! Saya tidak akan pernah bisa menanganinya sebaik Kami."*

### **CONTOH**

*Melakukan lebih dari yang Kami butuhkan dalam upaya menunjukkan betapa berdedikasi dan kerja keras Kami adalah teknik Manajemen Kesan yang asertif.*

*Contoh: Seorang karyawan mengirimkan e-mail dari komputer kerjanya ketika dia bekerja lembur sehingga atasannya akan mengetahui sudah berapa lama dia bekerja.*

**Gambar 8.4** Teknik Manajemen Kesan {IM}.

Sebagian besar studi yang dilakukan untuk menguji keefektifan teknik manajemen kesan menghubungkannya dengan dua kriteria: keberhasilan wawancara dan evaluasi kinerja. Mari kita pertimbangkan masing-masing.

Bukti menunjukkan sebagian besar pelamar kerja menggunakan teknik manajemen kesan dalam wawancara dan berhasil. Dalam satu studi, misalnya, pewawancara merasa pelamar untuk posisi sebagai perwakilan layanan pelanggan yang menggunakan teknik ini tampil lebih baik dalam wawancara, dan pewawancara tampaknya lebih cenderung mempekerjakan orang-orang ini. Selain itu, ketika para peneliti mempertimbangkan kredensial pelamar, mereka menyimpulkan bahwa hanya teknik manajemen kesan saja yang memengaruhi pewawancara—artinya, tidak masalah apakah pelamar berkualifikasi baik atau buruk. Jika mereka menggunakan teknik IM, mereka lebih baik dalam wawancara.

Beberapa teknik manajemen kesan bekerja lebih baik dalam wawancara daripada yang lain. Para peneliti telah membandingkan pelamar yang teknik manajemen kesannya berfokus pada mempromosikan pencapaian mereka (diri: promosi) dengan pelamar yang berfokus pada memuji pewawancara dan menemukan area kesepakatan (seperti sanjungan, kesesuaian, atau bantuan). Secara umum, pelamar tampaknya menggunakan promosi diri

lebih dari taktik yang tidak menyenangkan seperti sanjungan. Terlebih lagi, promosi diri mungkin lebih penting untuk kesuksesan wawancara. Pelamar yang bekerja untuk menciptakan kesan kompetensi dengan meningkatkan prestasi mereka, mengambil pujian atas kesuksesan, dan menjelaskan kegagalan lebih baik dalam wawancara. Efek ini melampaui wawancara:

*Pelamar yang menggunakan lebih banyak promosi diri juga tampaknya mendapatkan lebih banyak kunjungan lapangan kerja tindak lanjut, bahkan setelah disesuaikan dengan nilai rata-rata, jenis kelamin, dan jenis pekerjaan. Ingratiation juga bekerja dengan baik dalam wawancara; pelamar yang memuji pewawancara, setuju dengan pendapatnya, dan menekankan hal-hal yang sesuai akan lebih baik daripada mereka yang tidak.*

Dalam hal peringkat kinerja, gambarnya sangat berbeda. Ingratiation berhubungan positif dengan peringkat kinerja, artinya mereka yang menjilat diri sendiri dengan atasannya mendapatkan evaluasi kinerja yang lebih tinggi. Namun, promosi diri muncul sebagai bumerang: Mereka yang mempromosikan diri sebenarnya tampaknya menerima evaluasi kinerja yang lebih rendah. Ada kualifikasi penting untuk hasil umum ini. Tampaknya individu yang memiliki keterampilan politik yang tinggi mampu menerjemahkan informasi manajemen kesan menjadi penilaian kinerja yang lebih tinggi, sedangkan mereka yang memiliki keterampilan politik yang lebih rendah lebih mungkin dirugikan oleh upaya manajemen kesan mereka. Sebuah studi terhadap 760 dewan direksi menemukan bahwa individu yang menjilat anggota dewan saat ini {menyatakan persetujuan dengan direktur, menunjukkan sikap dan pendapat yang sama, dan memuji direktur} meningkatkan peluang mereka untuk duduk di dewan.

Apa yang menjelaskan hasil ini? Jika Kami memikirkannya, itu masuk akal. Dalam memuaskan selalu berhasil karena semua orang — baik pewawancara maupun penyelia — suka diperlakukan dengan baik. Namun, promosi diri mungkin hanya berhasil dalam wawancara dan menjadi bumerang pada pekerjaan karena, sementara pewawancara tidak tahu apakah Kami menyebarkan asap tentang pencapaian Kami, penyelia tahu karena tugasnya adalah mengamati Kami. Jadi, jika Kami akan mempromosikan diri sendiri, ingatlah bahwa apa yang berhasil dalam wawancara tidak akan selalu berhasil setelah Kami bekerja, dan tetap berpegang pada kebenaran.

Apakah kesimpulan kita tentang respons terhadap politik valid secara global? Haruskah kita mengharapkan karyawan di Israel, misalnya, untuk menanggapi politik tempat kerja dengan cara yang sama seperti yang dilakukan karyawan di Amerika Serikat? Hampir semua kesimpulan kami tentang reaksi karyawan terhadap politik organisasi didasarkan pada penelitian yang dilakukan di Amerika Utara. Beberapa studi yang melibatkan negara lain menyarankan beberapa modifikasi kecil. Satu studi tentang manajer dalam budaya A.S. dan tiga budaya Tiongkok (Republik Rakyat Tiongkok, Hong Kong, dan Taiwan) menemukan bahwa manajer A.S. menilai taktik "persuasi lembut" seperti konsultasi dan seruan inspirasional lebih efektif daripada rekan-rekan Tiongkok mereka.<sup>®</sup> Penelitian lain menunjukkan bahwa pemimpin AS yang efektif mencapai pengaruh dengan berfokus pada tujuan pribadi anggota kelompok dan tugas-tugas di tangan (pendekatan analitis), sedangkan pemimpin berpengaruh

Asia Timur fokus pada hubungan antara anggota kelompok dan memenuhi tuntutan orang-orang di sekitar mereka (pendekatan halistik).

Sebagai contoh lain, orang Israel dan Inggris tampaknya umumnya merespons seperti yang dilakukan orang Amerika Utara—persepsi mereka tentang politik organisasi berkaitan dengan penurunan kepuasan kerja dan peningkatan pergantian. Di negara-negara yang politiknya lebih tidak stabil, karyawan tampaknya menunjukkan toleransi yang lebih besar terhadap proses politik yang intens di tempat kerja, mungkin karena mereka terbiasa dengan perebutan kekuasaan dan memiliki lebih banyak pengalaman dalam menghadapinya. Hal ini menunjukkan bahwa orang-orang dari negara-negara yang bergolak secara politik di Timur Tengah atau Amerika Latin mungkin lebih menerima politik organisasi, dan lebih bersedia menggunakan taktik politik yang agresif di tempat kerja, daripada orang-orang dari negara-negara seperti Inggris Raya atau Swiss.

### 8.7 ETIKA BERPERILAKU POLITIK

Meskipun tidak ada cara yang jelas untuk membedakan etika dari politik yang tidak etis, ada beberapa pertanyaan yang harus Kami pertimbangkan. Misalnya, apa gunanya terlibat dalam politik? Kadang-kadang kita melakukannya untuk sedikit alasan yang baik. Pemain baseball liga utama Al Martin mengklaim dia bermain sepak bola di USC padahal sebenarnya dia tidak pernah melakukannya. Sebagai pemain bisbol, dia hanya mendapat sedikit keuntungan dengan berpura-pura bermain sepak bola. Kebohongan terang-terangan seperti ini mungkin merupakan contoh manajemen kesan yang agak ekstrim, tetapi banyak dari kita setidaknya telah memutarbalikkan informasi untuk membuat kesan yang baik. Satu hal yang perlu diingat adalah apakah itu benar-benar sepadan dengan risikonya. Pertanyaan lain yang perlu ditanyakan adalah: Bagaimana manfaat dari terlibat dalam perilaku politik menyeimbangkan kerugian apa pun {atau potensi kerugian) yang akan terjadi pada orang lain? Memuji penyelia atas penampilannya untuk menjilat mungkin jauh lebih tidak berbahaya daripada meraih kredit untuk proyek yang layak diterima orang lain.

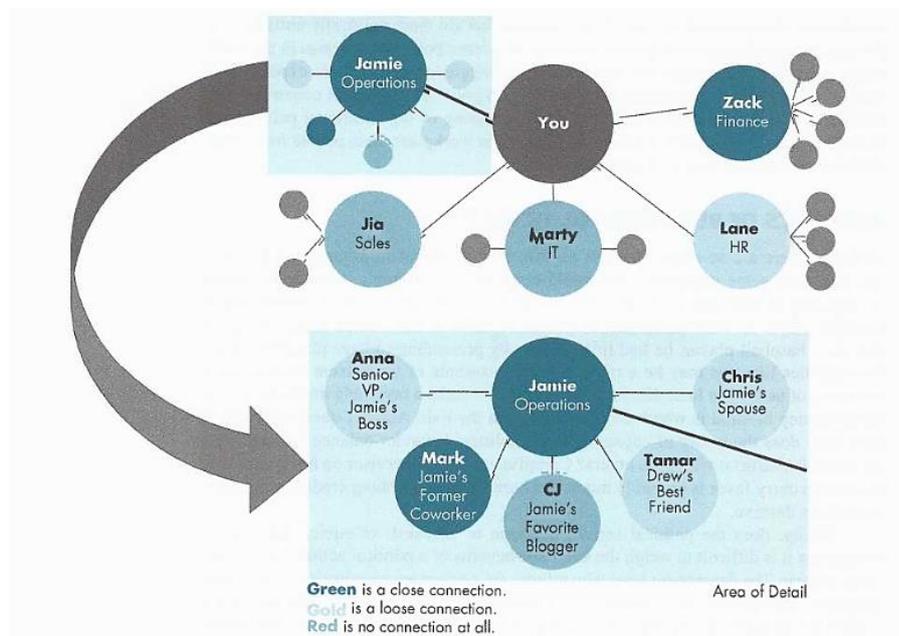
Terakhir, apakah aktivitas politik sesuai dengan stkamir pemerataan dan keadilan? Kadang-kadang sulit untuk menimbang biaya dan manfaat dari suatu tindakan politik, tetapi etikanya jelas. Kepala departemen yang membesar-besarkan evaluasi kinerja karyawan yang disukai dan mengecilkan evaluasi karyawan yang tidak disukai—dan kemudian menggunakan evaluasi ini untuk membenarkan pemberian kenaikan gaji yang besar kepada karyawan yang pertama dan tidak memberikan apa-apa kepada yang terakhir—telah memperlakukan karyawan yang tidak disukai dengan tidak adil.

Sayangnya, orang-orang yang berkuasa bisa menjadi sangat baik dalam menjelaskan perilaku mementingkan diri sendiri demi kepentingan terbaik organisasi. Poin kami adalah bahwa orang yang tidak bermoral dapat membenarkan hampir semua perilaku. Mereka yang kuat, pkamii bicara, dan persuasif paling rentan terhadap penyimpangan etika karena mereka cenderung berhasil lolos dari praktik yang tidak etis. Ketika dihadapkan pada dilema etis mengenai politik organisasi, cobalah pertimbangkan apakah bermain politik sepadan dengan risikonya dan apakah orang lain mungkin dirugikan dalam proses tersebut. Jika Kami memiliki basis kekuatan yang kuat, kenali kemampuan kekuatan untuk korup. Ingatlah bahwa jauh

lebih mudah bagi yang tidak berdaya untuk bertindak secara etis, jika tidak ada alasan lain selain mereka biasanya hanya memiliki sedikit kebijaksanaan politik untuk dieksploitasi.

### **Pemetaan Karir Politik**

Seperti yang telah kita lihat, politik bukan hanya untuk politisi. Anda dapat menggunakan konsep yang disajikan dalam bab ini dalam beberapa cara yang sangat nyata yang telah kami uraikan.



**Gambar 8.5** Etika Peta Politik

Salah satu cara paling berguna untuk berpikir tentang kekuasaan dan politik adalah dalam kaitannya dengan karier. Pikirkan tentang karir Etika Politik di organisasi pilihan.

Siapa yang memiliki kekuatan untuk membantu etika berperilaku politik mencapainya? Apa hubungan etika politik dengan orang-orang ini? Cara terbaik untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini adalah dengan peta politik, yang dapat membantu untuk menggambarkan hubungan Kami dengan orang-orang yang menjadi skamiran karier Kami. Gambar 8.5 berisi peta politik semacam itu.

Asumsikan bahwa promosi masa depan Peta etika politik bergantung pada lima orang, termasuk Jamie, supervisor langsung etika politik. Seperti yang dilihat di gambar 8.5, peta etika politik memiliki hubungan dekat dengan Jamie. Kami juga memiliki hubungan dekat dengan Zack di bidang keuangan. Namun, untuk yang lain, Kami memiliki hubungan yang longgar (Lane), atau tidak sama sekali (Jia, Marty). Salah satu implikasi yang jelas dari peta ini adalah merumuskan rencana untuk pengaruh yang lebih besar, dan hubungan yang lebih dekat dengan orang-orang ini. Bagaimana Kami bisa melakukannya?

Peta ini juga menyediakan cara yang berguna untuk berpikir tentang jaringan listrik. Asumsikan bahwa lima individu memiliki jaringan mereka sendiri. Namun, dalam kasus ini, asumsikan ini bukan jaringan kekuatan, tetapi jaringan pengaruh yang mewakili pengetahuan etika politik tentang orang-orang yang memengaruhi individu dalam posisi kekuasaan. Salah satu cara terbaik untuk mempengaruhi orang adalah secara tidak langsung.

Tentu saja, peta ini tidak menampilkan semua yang perlu etika politik ketahui—tidak ada peta yang bisa. Misalnya, kelima orang jarang memiliki jumlah kekuatan yang sama. Selain itu, peta lebih sulit dibuat di era jejaring sosial besar. Cobalah untuk tetap mendasarkan ini, kepada orang-orang yang benar-benar berarti bagi karier Politik. Semua ini mungkin tampak agak Machiavellian bagi Kami. Namun, ingat, hanya satu orang yang mendapat promosi, dan pesaing Kami mungkin memiliki petanya sendiri. Seperti yang kami catat di bagian awal bab ini, kekuasaan dan politik adalah bagian dari kehidupan organisasi. Memutuskan untuk tidak bermain berarti memutuskan untuk tidak efektif. Lebih baik menjelaskannya secara eksplisit dengan peta politik daripada melanjutkan seolah-olah kekuasaan dan politik tidak penting.

Seorang manajer yang efektif menerima sifat politik organisasi. Beberapa orang secara signifikan lebih cerdas secara politik daripada yang lain, artinya mereka sadar akan politik yang mendasarinya dan dapat mengelola kesan. Mereka yang pkamii bermain politik dapat diharapkan mendapatkan evaluasi kinerja yang lebih tinggi dan, karenanya, kenaikan gaji yang lebih besar dan lebih banyak promosi daripada mereka yang naif atau tidak kompeten secara politik. Orang yang cerdas secara politik juga cenderung menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan lebih mampu menetralkan stres kerja. Beberapa karyawan senang menjadi tidak berdaya dalam pekerjaan dan organisasi mereka. Orang merespons secara berbeda terhadap berbagai basis kekuatan. Kekuasaan ahli dan referensi berasal dari kualitas pribadi individu. Sebaliknya, paksaan, penghargaan, dan kekuatan yang sah pada dasarnya berasal dari organisasi. Kompetensi tampaknya menawarkan daya tarik yang luas, dan penggunaannya sebagai basis kekuatan menghasilkan kinerja tinggi oleh anggota kelompok.

## BAGIAN 5

### KEPEMIMPINAN SISTEM ORGANISASI

#### BAB 9

#### KONFLIK DAN NEGOSIASI

Konflik dan Negosiasi seringkali merupakan proses interpersonal yang kompleks—dan kontroversial. Sementara kita umumnya melihat konflik sebagai topik negatif dan negosiasi sebagai hal yang positif, apa yang kita anggap positif atau negatif bergantung pada perspektif kita.

Konflik seringkali dapat berubah menjadi pribadi. Ini dapat menciptakan kondisi kacau yang membuat karyawan hampir tidak mungkin bekerja sebagai tim. Namun, konflik juga memiliki sisi positif yang kurang dikenal. Kami akan menjelaskan perbedaan antara konflik negatif dan positif dalam bab ini dan memberikan panduan untuk membantu Kami memahami bagaimana konflik berkembang. Kami juga akan menyajikan topik yang sangat mirip dengan konflik dan negosiasi. Konflik merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kehidupan organisasi. Memang, beberapa tingkat konflik mungkin diperlukan untuk fungsi organisasi yang optimal.

#### 9.1 DEFINISI KONFLIK

Tidak ada kekurangan definisi konflik, tetapi yang paling umum adalah gagasan bahwa konflik adalah persepsi. Jika tidak ada yang menyadari adanya konflik, maka secara umum disepakati bahwa tidak ada konflik. Juga diperlukan untuk memulai proses konflik adalah oposisi atau ketidakcocokan, dan interaksi.

Penulis mendefinisikan konflik secara luas sebagai proses yang dimulai ketika satu pihak menganggap pihak lain telah memengaruhi secara negatif atau akan memengaruhi secara negatif sesuatu yang dipedulikan oleh pihak pertama. Konflik menggambarkan titik dalam aktivitas yang sedang berlangsung ketika interaksi menjadi perselisihan antar pihak. Orang mengalami berbagai macam konflik dalam organisasi: ketidaksesuaian tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidaksepakatan berdasarkan ekspektasi perilaku, dan sejenisnya. Definisi penulis mencakup berbagai tingkat konflik mulai dari tindakan terang-terangan dan kekerasan hingga bentuk ketidaksepakatan yang halus.

Ada ketidaksepakatan atas peran konflik dalam kelompok dan organisasi. Salah satu aliran pemikiran berpendapat bahwa konflik harus dihindari—bahwa konflik menunjukkan kegagalan fungsi di dalam kelompok. Kami menyebutnya pkamingan tradisional. Perspektif lain mengusulkan tidak hanya konflik yang dapat menjadi kekuatan positif dalam kelompok tetapi beberapa konflik mutlak diperlukan untuk kelompok untuk bekerja secara efektif. Kami memberi label ini pkamingan inferaksionis. Mari kita lihat lebih dekat masing-masing.

#### **Perilaku Tradisional tentang Konflik**

Perilaku Tradisional tentang konflik konsisten dengan sikap tentang perilaku kelompok yang berlaku pada tahun 1930-an dan 1940-an. Konflik dipkaming sebagai hasil disfungsi

*Perilaku Organisasi (Dr. Agus Wibowo)*

akibat komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan antara orang-orang, dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan mereka. Konflik didiskusikan dengan istilah kekerasan, perusakan, dan irasionalitas.

Meskipun gagasan bahwa semua konflik itu buruk dan harus dihindari pasti menawarkan pendekatan sederhana untuk melihat perilaku orang yang menciptakan perselisihan, peneliti menyadari bahwa beberapa tingkat konflik tidak dapat dihindari. Kita hanya perlu mempelajari penyebab konflik dan memperbaiki malfungsi untuk meningkatkan kinerja kelompok dan organisasi.

### **Interaksionis tentang Konflik**

Interaksionis tentang konflik mendorong konflik dengan alasan bahwa kelompok yang harmonis, damai, tenang, dan kooperatif cenderung menjadi statis, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Kontribusi utama ini adalah mengakui bahwa tingkat konflik yang minimal dapat membantu menjaga kelompok tetap hidup, kritis terhadap diri sendiri, dan kreatif.

Interaksionis tidak menyatakan bahwa semua konflik adalah baik. Sebaliknya, konflik fungsional mendukung tujuan kelompok, meningkatkan kinerjanya, dan dengan demikian merupakan bentuk konflik yang konstruktif. Konflik yang menghambat kinerja kelompok adalah konflik destruktif atau disfungsional. Apa yang membedakan fungsional dari konflik disfungsional? Untuk sebagian besar, ini tergantung pada jenis konflik dan tempat konflik. Kami akan meninjau masing-masing pada gilirannya.

### **Jenis Konflik**

Salah satu cara untuk memahami konflik adalah dengan mengidentifikasi jenis ketidaksepakatan, atau konflik tugas apa yang dimaksud dengan konflik. Apakah itu ketidaksepakatan tentang tujuan? Apakah ini tentang orang-orang yang hanya menggosok konstruktif dari satu sama lain dengan cara yang salah? Atau tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu? Meskipun Tekan 9% Eapeoally; Setiap konflik itu unik, peneliti telah mengklasifikasikan konflik ke dalam tiga kategori: tugas, hubungan, dan proses. Konflik tugas berkaitan dengan isi dan tujuan pekerjaan. Konflik hubungan berfokus pada hubungan interpersonal. Konflik proses adalah tentang bagaimana pekerjaan diselesaikan.

Studi menunjukkan bahwa konflik hubungan, setidaknya dalam pengaturan kerja, hampir selalu disfungsional. Mengapa? Tampaknya gesekan dan permusuhan interpersonal yang melekat dalam konflik hubungan meningkatkan bentrokan kepribadian dan mengurangi saling pengertian, yang menghambat penyelesaian tugas-tugas organisasi. Dari ketiga jenis tersebut, konflik hubungan juga tampak paling melelahkan secara psikologis bagi individu. Karena mereka cenderung berkisar pada kepribadian, Kami dapat melihat bagaimana konflik hubungan bisa menjadi destruktif. Lagi pula, kita tidak bisa berharap untuk mengubah kepribadian rekan kerja kita, dan kita biasanya tersinggung dengan kritik yang diarahkan pada siapa kita dan bukan pada bagaimana kita berperilaku.

Sementara para sarjana setuju bahwa konflik hubungan adalah disfungsional, ada kesepakatan yang jauh lebih sedikit mengenai apakah konflik tugas dan proses berfungsi. Penelitian awal menunjukkan bahwa konflik tugas dalam kelompok dikaitkan dengan kinerja kelompok yang lebih tinggi, tetapi tinjauan baru-baru ini terhadap 116 studi menemukan

bahwa konflik tugas pada dasarnya tidak terkait dengan kinerja kelompok. Namun, ada faktor yang dapat menciptakan hubungan antara konflik dan kinerja.

Salah satu faktor tersebut adalah apakah konflik tersebut melibatkan manajemen puncak atau terjadi di bawah organisasi. Konflik tugas di antara tim manajemen puncak berhubungan positif dengan kinerja mereka, sedangkan konflik yang lebih rendah dalam organisasi berhubungan negatif dengan kinerja kelompok. Tinjauan ini juga menemukan bahwa penting apakah jenis konflik lain terjadi pada waktu yang sama. Jika konflik tugas dan hubungan terjadi bersama-sama, konflik tugas cenderung bersifat negatif, sedangkan jika konflik tugas terjadi dengan sendirinya, kemungkinan besar bersifat positif. Akhirnya, beberapa ahli berpendapat bahwa kekuatan konflik itu penting—jika konflik tugas sangat rendah, orang tidak benar-benar terlibat atau membahas isu-isu penting. Namun, jika konflik tugas terlalu tinggi, pertikaian akan dengan cepat berubah menjadi konflik hubungan. Menurut pkamingan ini, tingkat konflik tugas sedang adalah optimal. Mendukung argumen ini, satu studi di Cina menemukan bahwa konflik tugas tingkat sedang pada tahap pengembangan awal meningkatkan kreativitas dalam & kelompok, tetapi tingkat tinggi menurunkan kinerja tim.

Akhirnya, kepribadian tim tampaknya penting. Sebuah studi baru-baru ini menunjukkan bahwa tim yang terdiri dari individu-individu yang, rata-rata, memiliki keterbukaan dan kesanggupan emosional yang tinggi, lebih mampu mengubah konflik tugas menjadi peningkatan kinerja kelompok. Alasannya mungkin karena tim yang terbuka dan stabil secara emosional dapat menempatkan konflik tugas dalam perspektif dan fokus pada bagaimana perbedaan ide dapat membantu menyelesaikan masalah, daripada membiarkannya merosot menjadi konflik hubungan.

Bagaimana dengan konflik proses? Para peneliti menemukan bahwa konflik proses berkisar pada delegasi dan peran. Konflik atas pendelegasian sering berkisar pada pengabaian, dan konflik atas peran dapat membuat beberapa anggota kelompok merasa terpinggirkan. Dengan demikian, konflik proses seringkali menjadi sangat personal dan dengan cepat berubah menjadi konflik hubungan. Itu juga benar, tentu saja, berdebat tentang bagaimana melakukan sesuatu membutuhkan waktu jauh dari benar-benar melakukannya. Kita semua pernah menjadi bagian dari kelompok di mana argumen dan perdebatan tentang peran dan tanggung jawab tampaknya tidak mengarah ke mana-mana.

### **Fokus Konflik**

Cara lain untuk memahami konflik adalah dengan mempertimbangkan tempatnya, atau di mana konflik itu terjadi. Di sini juga, ada tiga tipe dasar. Konflik diadik adalah konflik antara dua orang. Konflik intragroup terjadi di dalam sebuah kelompok atau tim. Konflik antar kelompok adalah konflik antar kelompok atau tim.

Hampir semua literatur tentang konflik tugas, hubungan, dan proses mempertimbangkan konflik intragroup (dalam kelompok). Masuk akal mengingat bahwa kelompok dan tim seringkali hanya ada untuk melakukan tugas tertentu. Namun, itu tidak serta merta memberi tahu kita tentang lokus konflik lainnya. Misalnya, penelitian telah menemukan bahwa agar konflik tugas dalam kelompok mempengaruhi kinerja dalam tim, penting bahwa tim memiliki iklim yang mendukung di mana kesalahan tidak dihukum dan

setiap anggota yang robek “[memiliki] dukungan yang lain.” Tapi apakah konsep ini berguna untuk memahami efek konflik antarkelompok bagi organisasi? Pikirkan tentang, katakanlah, sepak bola NFL. Agar tim dapat beradaptasi dan berkembang, mungkin konflik tugas dalam jumlah tertentu baik untuk kinerja tim, terutama ketika anggota tim saling mendukung. Namun apakah kita peduli jika anggota dari satu tim mendukung anggota dari tim lain? Mungkin tidak. Faktanya, jika kelompok bersaing satu sama lain sehingga hanya satu tim yang bisa “menang”, konflik antar kelompok tampaknya hampir tak terelakkan. Kapan itu membantu, dan kapan itu menjadi perhatian?

Satu studi yang berfokus pada konflik antarkelompok menemukan interaksi antara posisi individu dalam suatu kelompok dan cara individu mengelola konflik antar kelompok, anggota kelompok yang relatif perifer dalam kelompok mereka sendiri lebih baik dalam menyelesaikan konflik antara kelompok mereka dan kelompok lain. Tetapi ini terjadi hanya ketika anggota perifer itu masih bertanggung jawab kepada kelompoknya. Jadi, menjadi inti kelompok kerja Kami tidak serta merta membuat Kami menjadi orang terbaik untuk mengelola konflik dengan kelompok lain.

Pertanyaan menarik lainnya tentang lokus adalah apakah konflik berinteraksi atau saling menopang. Asumsikan, misalnya, Dana dan Scott berada di tim yang sama. Apa yang terjadi jika mereka tidak akur secara interpersonal (dyadic conflict) dan air mata mereka juga memiliki konflik kepribadian yang tinggi? Apa yang terjadi pada tim mereka jika dua anggota tim lainnya, Shawna dan Justin, rukun? Dimungkinkan juga untuk mengajukan pertanyaan ini di tingkat intragroup dan intergroup. Konflik antarkelompok yang intens bisa sangat menegangkan bagi anggota kelompok dan mungkin memengaruhi cara mereka berinteraksi. Satu studi menemukan, misalnya, bahwa tingkat konflik yang tinggi antara air mata menyebabkan individu fokus untuk mematuhi norma-norma dalam tim mereka.

Jadi, memahami konflik fungsional dan disfungsional tidak hanya mengharuskan kita mengidentifikasi jenis konflik; kita juga perlu tahu di mana itu terjadi. Mungkin saja konsep tugas, hubungan, dan konflik proses berguna dalam memahami konflik intragroup atau bahkan dyadic, mereka kurang berguna dalam menjelaskan efek konflik antarkelompok.

Singkatnya, etika tradisional bahwa semua konflik harus dihilangkan adalah watak yang picik. Sifat interaksionis bahwa konflik dapat merangsang diskusi aktif tanpa menumpahkan informasi negatif, emosi yang mengganggu tidak lengkap. Memikirkan tentang konflik dalam kaitannya dengan jenis dan lokus membantu kita menyadari bahwa konflik mungkin tidak dapat dihindari di sebagian besar organisasi. Ketika konflik benar-benar terjadi, kita dapat berusaha mengelola variabel-variabel dari proses konflik, yang akan dibahas selanjutnya, untuk membuat penyelesaiannya seproduktif mungkin.

## 9.2 PROSES KONFLIK

Proses konflik memiliki lima tahap: potensi oposisi atau ketidakcocokan, kognisi dan personalisasi, niat, perilaku, dan hasil (lihat gambar 9.1).

### Tahap I: Potensi Oposisi atau Ketidakcocokan

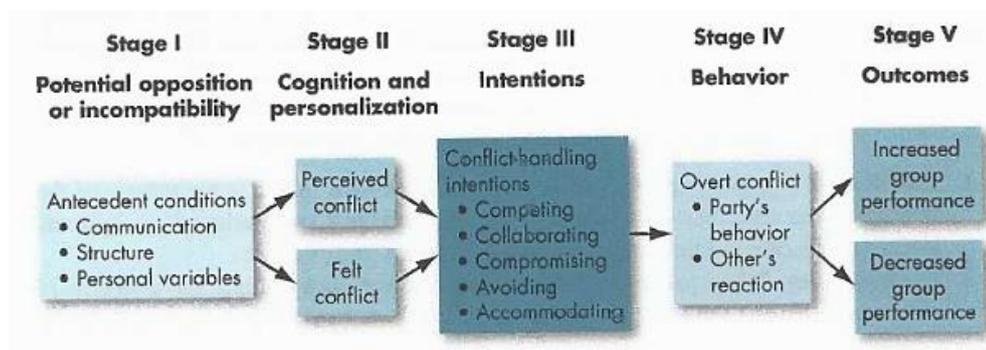
Tahap pertama konflik adalah munculnya kondisi—penyebab atau sumber—yang menciptakan peluang munculnya konflik. Kondisi ini tidak perlu langsung mengarah pada

konflik, tetapi salah satunya diperlukan jika ingin muncul ke permukaan. Kami mengelompokkan kondisi menjadi tiga kategori umum: komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

**Komunikasi.** Komunikasi dapat menjadi sumber konflik? yang timbul dari kesulitan semantik, kesalahpahaman, dan "kebisingan" dalam saluran komunikasi. Faktor-faktor ini, bersama dengan jargon dan informasi yang tidak memadai, dapat menjadi hambatan komunikasi dan potensi kondisi yang mendahului konflik. Potensi konflik juga ditemukan meningkat dengan terlalu sedikit atau terlalu banyak komunikasi. Komunikasi berfungsi sampai titik tertentu, setelah itu dimungkinkan untuk berkomunikasi secara berlebihan, meningkatkan potensi konflik.

**Struktur.** Istilah struktur dalam konteks ini mencakup variabel seperti ukuran kelompok, tingkat spesialisasi dalam tugas yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi, kesesuaian tujuan anggota, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, dan tingkat ketergantungan antar kelompok. Semakin besar kelompok dan semakin terspesialisasi kegiatannya, semakin besar kemungkinan terjadinya konflik. Kepemilikan dan konflik berbanding terbalik; potensi konflik paling besar ketika anggota kelompok lebih muda dan ketika perputaran tinggi. Semakin besar ambiguitas tentang di mana letak tanggung jawab atas tindakan, semakin besar potensi konflik. Ambiguitas yurisdiksi meningkatkan perjuangan untuk menguasai sumber daya dan wilayah. Keanekaragaman tujuan di antara kelompok juga merupakan sumber utama konflik. Sistem penghargaan juga menciptakan konflik ketika keuntungan satu anggota datang dengan biaya yang lain, Akhirnya, jika suatu kelompok bergantung pada kelompok lain (berbeda dengan keduanya yang saling mandiri), atau jika saling ketergantungan memungkinkan satu kelompok untuk mendapatkan dengan biaya lain, berlawanan.

**Variabel Pribadi.** Kategori sumber konflik potensial kami yang terakhir adalah variabel pribadi, yang mencakup kepribadian, emosi, dan nilai. Orang-orang yang memiliki ciri-ciri kepribadian tidak menyenangkan, neurotisme, atau pemantauan diri yang tinggi cenderung lebih sering berselisih dengan orang lain—dan bereaksi buruk ketika konflik terjadi? Emosi juga dapat menyebabkan konflik meskipun tidak ditujukan kepada orang lain. Seorang karyawan yang muncul di tempat kerja dari perjalanan pulang kerja yang sibuk mungkin membawa kemarahan itu ke dalam hari kerjanya dan menciptakan pertemuan yang penuh ketegangan. Orang lebih cenderung menyebabkan konflik ketika nilai-nilai mereka bertentangan.



**Gambar 9.1** Proses Konflik

## Tahap II: Kognisi dan Personalisasi

Jika kondisi yang disebutkan di Tahap I secara negatif memengaruhi sesuatu yang dipedulikan oleh satu pihak, maka potensi pertentangan atau ketidakcocokan menjadi aktual di tahap kedua.

Seperti yang kami catat dalam definisi konflik kami, satu atau lebih pihak harus menyadari bahwa kondisi sebelumnya ada. Namun, karena ketidaksepakatan adalah konflik yang dirasakan tidak berarti itu dipersonalisasi. Dengan kata lain, "A mungkin menyadari bahwa B dan A berada dalam perselisihan serius. Tetapi itu mungkin tidak membuat A tegang atau cemas, dan mungkin tidak berpengaruh apa pun pada kasih sayang A terhadap B. Pada tingkat konflik yang dirasakan, ketika individu terlibat secara emosional, mereka mengalami kecemasan, ketegangan, frustrasi, atau permusuhan.

Perlu diingat dua poin. *Pertama*, Tahap II penting karena di situlah isu konflik cenderung didefinisikan, di mana para pihak memutuskan tentang apa konflik itu. Definisi konflik penting karena menggambarkan serangkaian penyelesaian yang mungkin. *Kedua*, emosi memainkan peran utama dalam membentuk persepsi. Emosi negatif memungkinkan vs menyederhanakan masalah, kehilangan kepercayaan, dan memberikan interpretasi negatif pada perilaku pihak lain. Sebaliknya, perasaan positif meningkatkan kecenderungan kita untuk melihat hubungan potensial di antara unsur-unsur masalah, mengambil pkamingan yang lebih luas tentang situasi, dan mengembangkan solusi inovatif.

## Tahap III: Niat

Niat campur tangan antara persepsi dan emosi orang, dan perilaku terbuka mereka. Mereka adalah keputusan untuk bertindak dengan cara tertentu. Niat adalah tahapan yang berbeda karena kita harus menyimpulkan niat pihak lain untuk mengetahui bagaimana menanggapi perilaku ini. Banyak konflik meningkat hanya karena satu pihak mengaitkan niat yang salah dengan pihak lain. Ada selip antara niat dan perilaku, jadi perilaku tidak selalu mencerminkan niat seseorang secara akurat.

Dengan menggunakan dua dimensi—kooperatif (sejauh mana satu pihak berusaha memuaskan kepentingan pihak lain) dan ketegasan (sejauh mana satu pihak berusaha memuaskan kepentingannya sendiri)—kita dapat mengidentifikasi lima niat penanganan konflik: bersaing (tegas dan tidak kooperatif), berkolaborasi (tegas dan kooperatif), menghindari (tidak tegas dan tidak kooperatif), akomodatif (tidak tegas dan kooperatif), dan berkompromi (menengah pada ketegasan dan kerja sama).

1. Bersaing. Ketika seseorang berusaha untuk memuaskan kepentingannya sendiri terlepas dari dampaknya terhadap pihak lain dalam konflik tersebut, orang tersebut sedang bersaing. Kami berkompetisi saat memasang taruhan yang hanya bisa dimenangkan oleh satu orang, misalnya.
2. Berkolaborasi. Ketika pihak-pihak yang berkonflik masing-masing berkeinginan untuk sepenuhnya memuaskan kepentingan semua pihak, ada kerja sama dan pencarian hasil yang saling menguntungkan. Dalam berkolaborasi, para pihak bermaksud untuk memecahkan masalah dengan mengklarifikasi perbedaan daripada mengakomodasi berbagai sudut pkaming. Jika Kami mencoba menemukan solusi win-win yang memungkinkan tujuan kedua belah pihak tercapai sepenuhnya, itulah kola borasi.

3. Menghindari. Seseorang mungkin menyadari adanya konflik dan ingin menarik diri dari atau menekannya. Contoh menghindari termasuk mencoba mengabaikan konflik dan menghindari orang lain yang tidak Kami setuju.
4. Mengakomodasi. Pihak yang berusaha menenangkan lawan mungkin bersedia menempatkan kepentingan lawan di atas kepentingannya sendiri, berkorban untuk mempertahankan hubungan. Kami menyebut niat ini sebagai akomodatif. Mendukung pendapat orang lain meskipun Kami keberatan tentang hal itu, misalnya. akomodatif.
5. Berkompromi. Dalam berkompromi, tidak ada pemenang atau pecundang. Sebaliknya, ada kemauan untuk menjatah objek konflik dan menerima solusi dengan kepuasan yang tidak lengkap dari kepentingan kedua belah pihak. Oleh karena itu, karakteristik yang membedakan dari kompromi adalah bahwa masing-masing pihak bermaksud untuk menyerahkan sesuatu.

Niat tidak selalu tetap. Selama berlangsungnya konflik, niat dapat berubah jika para pihak dapat melihat sudut pandang pihak lain atau menanggapi perilaku pihak lain secara emosional. Orang umumnya memiliki preferensi di antara lima niat penanganan konflik. Kita dapat memprediksi niat seseorang dengan cukup baik dari kombinasi karakteristik intelektual dan kepribadian.

#### **Tahap IV: Perilaku**

Ketika kebanyakan orang berpikir tentang konflik, mereka cenderung fokus pada Tahap IV karena di sinilah konflik menjadi terlihat. Tahap perilaku mencakup pernyataan, tindakan, dan reaksi yang dibuat oleh pihak yang berkonflik, biasanya sebagai upaya terbuka untuk mengimplementasikan niat mereka sendiri. Sebagai akibat dari kesalahan perhitungan atau tindakan yang tidak sesuai, perilaku terbuka terkadang menyimpang dari niat semula.

Tahap IV merupakan proses interaksi yang dinamis. Gambar 9.2 memberikan cara untuk memvisualisasikan perilaku konflik. Semua konflik ada di suatu tempat di sepanjang kontinum ini. Di ujung bawah adalah konflik yang dicirikan oleh bentuk ketegangan yang halus, tidak langsung, dan sangat terkontrol, seperti mahasiswa yang bertanya di kelas tentang poin yang baru saja dibuat oleh instruktur. Intensitas konflik meningkat saat mereka bergerak ke atas sepanjang kontinum sampai menjadi sangat destruktif. Pemogokan, kerusuhan, dan perang jelas termasuk dalam rentang atas ini. Konflik yang mencapai rentang atas kontinum hampir selalu disfungsi, Konflik fungsional biasanya terbatas pada rentang kontinum yang lebih rendah.



**Gambar 9.2** Rangkaian Intensitas Konflik

Jika suatu konflik bersifat disfungsional, apa yang dapat dilakukan para pihak untuk meredakannya? Atau sebaliknya, pilihan apa yang ada jika konflik terlalu jow dan perlu ditingkatkan? Ini membawa kita pada teknik manajemen konflik. Kami telah menjelaskan beberapa teknik sebagai bagian dari tujuan penanganan konflik. Dalam kondisi ideal, niat seseorang harus diterjemahkan ke dalam perilaku yang sebanding.

#### **Tahap V: Hasil**

Interaksi aksi-reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menciptakan konsekuensi. Seperti yang ditunjukkan oleh model kami (Gambar 9.1), hasil ini mungkin fungsional, jika konflik meningkatkan kinerja kelompok, atau disfungsional, jika menghambat kinerja.

**Hasil Fungsional.** Bagaimana konflik bertindak sebagai kekuatan untuk meningkatkan kinerja kelompok? Sulit untuk memvisualisasikan situasi di mana agresi terbuka atau kekerasan dapat berfungsi. Tetapi mungkin untuk melihat bagaimana tingkat konflik yang rendah atau sedang dapat meningkatkan keefektifan kelompok. Perhatikan bahwa semua contoh kami berfokus pada konflik tugas dan proses dan mengecualikan variasi hubungan.

Konflik bersifat konstruktif ketika meningkatkan kualitas keputusan, merangsang kreativitas dan inovasi, mendorong minat dan keingintahuan di antara anggota kelompok, menyediakan media untuk menyampaikan masalah dan melepaskan ketegangan, dan mendorong evaluasi diri dan perubahan.

Konflik adalah penangkal pemikiran kelompok. Konflik tidak memungkinkan kelompok untuk secara pasif menyetujui keputusan yang mungkin didasarkan pada asumsi yang lemah, pertimbangan alternatif yang relevan yang tidak memadai, atau kelemahan lainnya. Konflik menantang status quo dan memajukan penciptaan ide-ide baru, mempromosikan penilaian ulang tujuan dan aktivitas kelompok, dan meningkatkan kemungkinan bahwa kelompok akan merespons perubahan.

Diskusi terbuka yang berfokus pada tujuan tingkat tinggi dapat membuat hasil fungsional lebih mungkin terjadi. Kelompok yang sangat terpolarisasi tidak mengelola ketidaksepakatan mendasar mereka secara efektif dan cenderung menerima solusi suboptimal, atau mereka menghindari membuat keputusan sama sekali daripada menyelesaikan konflik.” Studi penelitian dalam berbagai pengaturan mengkonfirmasi fungsi diskusi aktif. Anggota tim dengan perbedaan gaya kerja dan pengalaman yang lebih besar cenderung berbagi lebih banyak informasi satu sama lain?

**Hasil-Hasil Disfungsional.** Konsekuensi destruktif dari konflik terhadap kinerja kelompok atau organisasi secara umum sudah diketahui dengan baik: Pertentangan yang tidak terkendali menimbulkan ketidakpuasan, yang bertindak untuk membubarkan ikatan bersama dan akhirnya mengarah pada kehancuran kelompok. Dan, tentu saja, sejumlah besar literatur mendokumentasikan bagaimana konflik disfungsional dapat mengurangi keefektifan kelompok. Di antara konsekuensi yang tidak diinginkan adalah komunikasi yang buruk, berkurangnya kekompakan kelompok, dan subordinasi tujuan kelompok pada keunggulan pertikaian di antara anggota. Semua bentuk konflik—bahkan variasi fungsional—tampaknya mengurangi kepuasan dan kepercayaan anggota kelompok. Ketika diskusi aktif berubah menjadi konflik terbuka antar anggota, pembagian informasi antar anggota berkurang secara

signifikan. Pada tingkat ekstrim, konflik dapat menghentikan fungsi kelompok dan mengancam kelangsungan hidup kelompok.

**Mengelola Konflik Fungsional.** Jika para manajer menyadari bahwa dalam beberapa situasi konflik dapat bermanfaat, apa yang dapat mereka lakukan untuk mengelola konflik secara efektif dalam organisasi mereka? Mari kita lihat beberapa pendekatan yang digunakan organisasi untuk mendorong orang-orangnya menantang sistem dan mengembangkan ide-ide segar.

Salah satu kunci untuk meminimalisasi konflik kontraproduktif adalah mengenali ketika memang terjadi ketidaksepakatan. Banyak konflik yang tampak disebabkan oleh orang-orang yang menggunakan bahasa yang berbeda untuk membahas tindakan umum yang sama. Misalnya, seseorang dalam pemasaran mungkin fokus pada "masalah distribusi", sementara seseorang dari operasi akan berbicara tentang "manajemen rantai pasokan" untuk menjelaskan masalah yang pada dasarnya sama. Manajemen konflik yang berhasil mengenali pendekatan yang berbeda ini dan berupaya menyelesaikannya dengan mendorong diskusi terbuka dan jujur yang berfokus pada kepentingan daripada masalah. Pendekatan lain adalah meminta kelompok lawan memilih masalah yang paling penting bagi mereka dan kemudian fokus pada bagaimana sisi cache dapat memenuhi kebutuhan utamanya. Tidak ada pihak yang mendapatkan apa yang diinginkannya, tetapi masing-masing pihak akan mendapatkan pakta terpenting dari agendanya.

Kelompok yang menyelesaikan konflik berhasil mendiskusikan perbedaan pendapat secara terbuka dan siap untuk mengelola konflik ketika muncul. Konflik yang paling mengganggu adalah konflik yang usianya tidak pernah ditangani secara langsung. Diskusi terbuka membuatnya lebih mudah untuk mengembangkan persepsi bersama tentang masalah yang dihadapi: itu juga memungkinkan kelompok untuk bekerja menuju solusi yang dapat diterima bersama. Manajer perlu menekankan kepentingan bersama dalam menyelesaikan konflik, sehingga kelompok yang tidak setuju satu sama lain tidak menjadi 00 mengakar dalam sudut pkaming mereka dan mulai mengambil konflik secara pribadi. Kelompok dengan gaya konflik kooperatif dan identifikasi dasar yang kuat untuk keseluruhan tujuan kelompok lebih efektif daripada kelompok dengan gaya bersaing.

Perbedaan antar negara dalam strategi penyelesaian konflik mungkin didasarkan pada kecenderungan dan motif kolektivistik. Budaya kolektivistik melihat orang tertanam secara mendalam dalam situasi sosial, sedangkan budaya individualis melihat mereka sebagai autotonomous. Akibatnya, kolektivistik lebih cenderung berusaha menjaga hubungan dan mempromosikan kebaikan kelompok secara keseluruhan. Mereka akan menghindari pengungkapan konflik secara langsung, lebih memilih metode tidak langsung untuk menyelesaikan perbedaan pendapat. Kolektivistik mungkin juga lebih tertarik pada demonstrasi kepedulian dan bekerja melalui pihak ketiga untuk & menyelesaikan perselisihan, sedangkan individualis akan cenderung menghadapi perbedaan pendapat secara langsung dan terbuka.

Beberapa penelitian mendukung teori ini. Dibandingkan dengan negosiator Jepang kolektivistik, rekan AS mereka yang lebih individualis lebih cenderung melihat tawaran dari rekan mereka sebagai tidak adil dan menolaknya. Studi lain mengungkapkan bahwa sementara manajer AS lebih cenderung menggunakan taktik bersaing dalam menghadapi konflik,

kompromi dan penghindaran adalah metode manajemen konflik yang paling disukai di Tiongkok. Data wawancara, bagaimanapun, menunjukkan bahwa tim manajemen puncak di perusahaan teknologi tinggi China lebih memilih kolaborasi daripada berkompromi dan menghindari. Setelah mempertimbangkan konflik—sifatnya, sebab-sebabnya, dan konsekuensinya—kita sekarang beralih ke negosiasi, yang seringkali menyelesaikan konflik. Negosiator yang paling efektif menggunakan taktik yang berbeda untuk tawar-menawar distributif dan integratif; bab ini memberikan cara yang jelas bagi Kami untuk meningkatkan setiap jenis tawar-menawar.

### 9.3 PERUNDINGAN

Negosiasi menembus interaksi hampir semua orang dalam kelompok dan organisasi. Ada yang jelas: Tawar-menawar tenaga kerja dengan manajemen. Ada yang tidak terlalu jelas: Manajer bernegosiasi dengan karyawan, rekan kerja, dan atasan; penjual bernegosiasi dengan pelanggan; agen pembelian bernegosiasi dengan pemasok. Dan ada yang halus: Seorang karyawan setuju untuk melindungi kolega selama beberapa menit dengan imbalan keuntungan di masa depan. Dalam organisasi yang strukturnya longgar saat ini, di mana anggota bekerja dengan rekan kerja yang tidak memiliki wewenang langsung dan dengan siapa mereka bahkan mungkin tidak memiliki bos yang sama, keterampilan negosiasi sangat penting.

Kita dapat mendefinisikan negosiasi sebagai suatu proses yang terjadi ketika dua pihak atau lebih memutuskan bagaimana mengalokasikan sumber daya yang langka. Meskipun kita biasanya memikirkan hasil negosiasi dalam istilah ekonomi sekali pakai, seperti negosiasi harga mobil, setiap negosiasi dalam organisasi juga memengaruhi hubungan antara negosiator dan perasaan negosiator tentang diri mereka sendiri. Bergantung pada seberapa banyak pihak akan berinteraksi satu sama lain, terkadang mempertahankan hubungan sosial dan berperilaku etis akan sama pentingnya dengan mencapai hasil tawar-menawar yang langsung. Perhatikan bahwa kami menggunakan istilah *regoriarion* dan tawar-menawar secara bergantian. Selanjutnya, kami membandingkan dua strategi tawar-menawar, memberikan model proses negosiasi, dan memastikan peran perbedaan individu dalam efektivitas negosiasi.

#### Strategi Tawar-menawar

Ada dua pendekatan umum untuk negosiasi—perundingan distributif dan tawar-menawar integratif. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 9.3, pendekatan tersebut berbeda dalam tujuan dan motivasi, fokus, minat, berbagi informasi, dan durasi hubungan. Mari kita definisikan masing-masing dan ilustrasikan perbedaan.

**Tawar Distributif.** Kami melihat mobil bekas yang diiklankan untuk dijual secara online yang terlihat bagus. Kami pergi melihat mobil. Ini sempurna, dan Kami menginginkannya, Pemilik memberi tahu Kami harga yang diminta. Kami tidak ingin membayar sebanyak itu. Kami berdua bernegosiasi. Strategi negosiasi yang Kami lakukan disebut tawar-menawar distributif. Fitur pengenalnya adalah bahwa strategi tersebut beroperasi dalam kondisi zero-sum—yaitu, setiap keuntungan yang saya peroleh adalah tanggungan Kami, dan sebaliknya. Setiap dolar yang Kami dapatkan dari penjual 10 potong dari harga mobil adalah satu dolar yang Kami

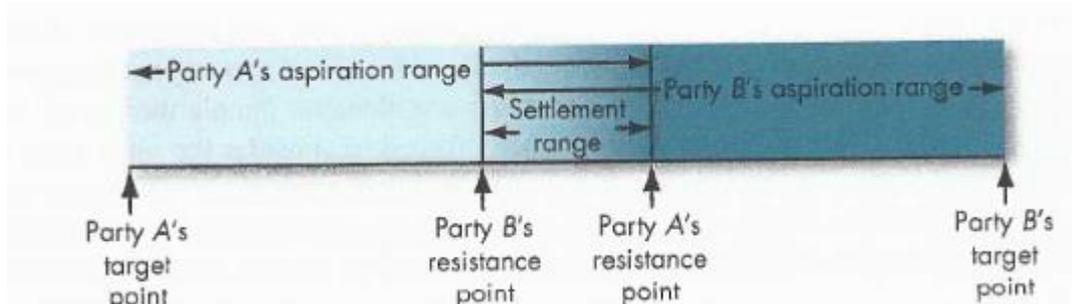
hemat, dan setiap dolar yang diperoleh penjual dari Kami datang dengan biaya Kami. Inti dari tawar-menawar distributif adalah negosiasi tentang siapa yang mendapat bagian berapa dari kue tetap. Yang kami maksud dengan pai tetap adalah sejumlah barang atau jasa yang akan dibagi. Ketika pai sudah diperbaiki, jika para pihak percaya demikian, mereka cenderung menawar secara distributif.

Contoh tawar-menawar distributif yang paling banyak dikutip mungkin adalah negosiasi pekerja-manajemen mengenai upah. Biasanya, perwakilan buruh datang ke meja perundingan dengan tekad untuk mendapatkan uang sebanyak mungkin dari manajemen. Karena setiap sen tenaga kerja yang dinegosiasikan meningkatkan biaya manajemen, masing-masing pihak melakukan tawar-menawar secara agresif dan memperlakukan pihak lain sebagai lawan yang harus dikalahkan.

Bargaining Characteristic	Distributive Bargaining	Integrative Bargaining
Goal	Get as much of the pie as possible	Expand the pie so that both parties are satisfied
Motivation	Win-lose	Win-win
Focus	Positions ("I can't go beyond this point on this issue.")	Interests ("Can you explain why this issue is so important to you?")
Interests	Opposed	Congruent
Information sharing	Low (Sharing information will only allow other party to take advantage)	High (Sharing information will allow each party to find ways to satisfy interests of each party)
Duration of relationship	Short term	Long term

**Gambar 9.3** Perundingan Distributif Versus Integratif

Inti dari tawar-menawar distributif digambarkan dalam Gambar 9.4. Pihak A dan B mewakili dua negosiator. Masing-masing memiliki poin langka yang menentukan apa yang ingin dia capai. Masing-masing juga memiliki titik resistensi, yang menkamii hasil terendah yang dapat diterima—titik di bawah mana partai akan memutuskan negosiasi daripada menerima penyelesaian yang kurang menguntungkan. Area di antara dua titik ini merupakan rentang aspirasi masing-masing partai. Selama ada tumpang tindih antara rentang aspirasi A dan B, terdapat rentang penyelesaian di mana aspirasi masing-masing dapat dipenuhi.



**Gambar 9.4** Mengintai Zona Tawar-menawar

Saat Kami terlibat dalam tawar-menawar distributif, salah satu hal terbaik yang dapat Kami lakukan adalah membuat penawaran pertama, dan menjadikannya penawaran yang agresif. Membuat penawaran pertama menunjukkan kekuatan; individu yang berkuasa jauh lebih mungkin untuk membuat penawaran awal, berbicara lebih dulu di rapat, dan dengan demikian mendapatkan keuntungan. Alasan lain mengapa ini merupakan strategi yang baik adalah bias penahan. Orang cenderung terpaksa pada informasi awal. Setelah titik penahan ditetapkan, mereka gagal menyesuaikannya secara memadai berdasarkan informasi berikutnya. Seorang negosiator yang cerdas menetapkan jangkar dengan tawaran awal, dan sejumlah studi negosiasi menunjukkan bahwa jangkar seperti itu sangat menguntungkan orang yang menetapkannya.

**Perundingan Integratif.** Jake adalah butik mewah Chicago yang dimiliki oleh Jim Wetzel dan Lance Lawson. Pada hari-hari awal bisnis, Wetzel dan Lawson memindahkan jutaan dolar barang dagangan dari banyak desainer pendatang baru. Mereka mengembangkan hubungan yang sangat baik sehingga banyak desainer akan mengirimkan jatah ke Jake tanpa memerlukan pembayaran di muka. Ketika ekonomi memburuk pada tahun 2018, Jake kesulitan menjual inventaris, dan desainer tidak dibayar untuk apa yang telah mereka kirimkan ke toko. Terlepas dari kenyataan bahwa banyak desainer bersedia bekerja dengan toko dengan rencana pembayaran yang tertunda, Wetzel dan Lawson berhenti membalas telepon mereka. Menyesal seorang desainer, Doo-Ri Chung, Kami merasakan keakraban ini dengan orang-orang yang mendukung Kami begitu lama. Ketika mereka memiliki masalah arus kas, Kami juga ingin memastikan bahwa Kami ada untuk mereka. Sikap Chung menunjukkan janji tawar-menawar yang integratif. Berbeda dengan tawar-menawar distributif, tawar-menawar integratif mengasumsikan bahwa satu atau lebih kemungkinan penyelesaian dapat menciptakan solusi yang saling menguntungkan. Tentu saja, seperti yang ditunjukkan oleh contoh butik dan akan kami soroti nanti, kedua belah pihak harus terlibat agar tawar-menawar yang integratif berhasil.

Dalam hal perilaku intraorganisasi, tawar-menawar integratif lebih disukai daripada tawar-menawar distributif karena yang pertama membangun hubungan jangka panjang. Tawar-menawar integratif mengikat negosiator dan memungkinkan mereka meninggalkan meja perundingan dengan perasaan bahwa mereka telah mencapai kemenangan. Namun, tawar-menawar distributif membuat satu pihak kalah. Itu cenderung membangun permusuhan dan memperdalam perpecahan ketika orang harus bekerja sama secara berkelanjutan. Penelitian menunjukkan bahwa selama episode tawar-menawar yang berulang, pihak yang kalah yang merasa positif tentang hasil negosiasi jauh lebih mungkin untuk melakukan tawar-menawar secara kooperatif dalam negosiasi berikutnya. Ini menunjukkan keuntungan penting dari negosiasi integratif: Bahkan ketika Kami menang, Kami ingin lawan Kami merasa nyaman dengan negosiasi tersebut.

Lalu, mengapa kita tidak melihat tawar-menawar yang lebih integratif dalam organisasi? Jawabannya terletak pada kondisi yang diperlukan agar berhasil. Ini termasuk pihak lawan yang terbuka dengan informasi dan jujur tentang kekhawatiran, peka terhadap kebutuhan pihak lain, dan mempertahankan fleksibilitas. Karena kondisi ini jarang ada dalam organisasi, negosiasi sering menghasilkan dinamika kemenangan dengan biaya berapa pun.

Individu yang melakukan tawar-menawar dalam tim mencapai kesepakatan yang lebih integratif daripada mereka yang melakukan tawar-menawar secara individu karena lebih banyak ide yang dihasilkan ketika lebih banyak orang berada di meja perundingan. Cara lain untuk mencapai penyelesaian keuntungan bersama yang lebih tinggi adalah dengan menempatkan lebih banyak masalah di atas meja. Semakin banyak masalah yang dapat dinegosiasikan dimasukkan ke dalam negosiasi, semakin banyak peluang untuk "logrolling", di mana masalah diperdagangkan sesuai dengan preferensi individu. Ini menciptakan hasil yang lebih baik untuk masing-masing pihak daripada jika mereka menegosiasikan setiap masalah secara individual." Fokus juga pada kepentingan yang mendasari kedua belah pihak daripada pada isu-isu. Dengan kata lain, lebih baik berkonsentrasi pada mengapa seorang karyawan menginginkan kenaikan gaji daripada berfokus hanya pada jumlah kenaikan gaji—beberapa potensi hasil integrasi yang tidak terlihat dapat muncul jika kedua belah pihak berkonsentrasi pada apa yang sebenarnya mereka inginkan daripada pada hal-hal tertentu yang mereka inginkan. kembali tawar-menawar. Biasanya, lebih mudah untuk berkonsentrasi pada kepentingan yang mendasari ketika pihak-pihak tetap fokus pada sasaran yang luas dan menyeluruh daripada hasil langsung dari keputusan tertentu. Negosiasi ketika kedua belah pihak berfokus pada pembelajaran dan pemahaman pihak lain cenderung menghasilkan hasil bersama yang lebih tinggi daripada negosiasi di mana pihak lebih tertarik pada hasil garis bawah masing-masing.

Kompromi mungkin menjadi musuh terburuk Kami dalam menegosiasikan kesepakatan yang saling menguntungkan. Kompromi mengurangi tekanan untuk tawar-menawar secara integratif. Lagi pula, jika Kami atau lawan Kami mudah menyerah, tidak ada yang perlu kreatif untuk mencapai penyelesaian. Orang kemudian menerima kurang dari yang bisa mereka peroleh jika mereka dipaksa 10 mempertimbangkan kepentingan pihak lain, menukar masalah, dan menjadi kreatif. Pertimbangkan contoh klasik di mana (dua saudari berdebat tentang siapa yang mendapat jeruk. Tanpa mereka ketahui, seorang saudari ingin jeruk untuk diminum jusnya, sedangkan yang lain ingin kulit jeruk untuk membuat kue. Jika seorang saudari menyerah dan memberikan saudari jeruk lainnya, mereka tidak akan dipaksa untuk mengeksplorasi alasan mereka menginginkan jeruk, dan dengan demikian mereka tidak akan pernah menemukan solusi win-win: Mereka masing-masing dapat memiliki jeruk karena mereka menginginkan bagian yang berbeda.

#### 9.4 PROSES NEGOSIASI

Gambar 9.5 memberikan model proses negosiasi yang disederhanakan. Ini memkaming negosiasi sebagai terdiri dari lima langkah:

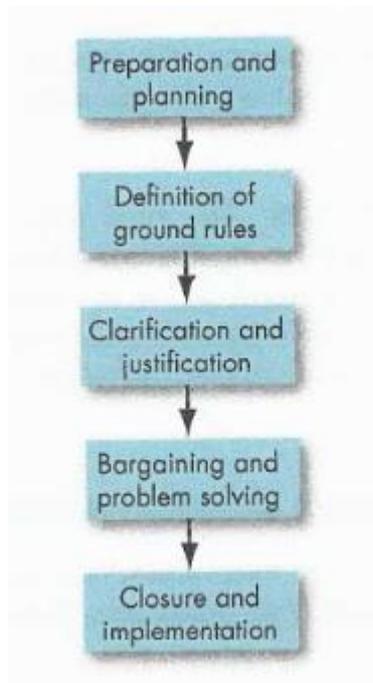
1. persiapan dan perencanaan,
2. definisi aturan dasar,
3. klarifikasi dan pembenaran,
4. tawar-menawar dan pemecahan masalah, dan
5. penutupan dan implementasi.

Langkah-langkah dalam Proses Negosiasi

**Persiapan Dan Perencanaan** Sebelum Kami mulai bernegosiasi, lakukan pekerjaan rumah Kami. Apa sifat konfliknya? Apa sejarah yang mengarah ke negosiasi ini? Siapa yang terlibat dan apa persepsi mereka tentang konflik tersebut? Apa yang Kami inginkan dari negosiasi? Apa tujuanmu? Jika Kami seorang manajer persediaan di Dell Computer, misalnya, dan tujuan Kami adalah mendapatkan pengurangan biaya yang signifikan dari pemasok keyboard Kami, pastikan tujuan ini tetap menjadi yang terpenting dalam diskusi dan tidak dibayangi oleh masalah lain. Ini membantu untuk menuliskan tujuan Kami dan mengembangkan berbagai hasil — dari "paling penuh harapan" hingga "minimal dapat diterima" — menjaga fokus perhatian Kami.

Kami harus menilai apa yang menurut Kami merupakan tujuan pihak lain. Apa yang kemungkinan besar akan mereka tanyakan? Seberapa mengakar kemungkinan posisi mereka? Kepentingan tak berwujud atau tersembunyi apa yang mungkin penting bagi mereka? Atas dasar apa mereka bersedia untuk menetap? Saat Kami dapat mengantisipasi posisi lawan, Kami lebih siap untuk melawan argumen dengan fakta dan angka yang mendukung posisi Kami.

Hubungan berubah sebagai hasil negosiasi, jadi pertimbangkan hal itu. Jika Kami bisa "memenangkan" negosiasi tetapi mendorong pihak lain ke dalam kebencian atau permusuhan, mungkin lebih bijaksana untuk mengejar gaya yang lebih berkompromi. Jika mempertahankan hubungan akan membuat Kami tampak mudah dieksploitasi, Kami dapat mempertimbangkan gaya yang lebih agresif. Sebagai contoh bagaimana nada hubungan yang diatur dalam negosiasi penting, orang-orang yang merasa nyaman dengan proses negosiasi tawaran pekerjaan lebih puas dengan pekerjaan mereka dan kecil kemungkinannya untuk menyerahkan pekerjaan setahun kemudian terlepas dari hasil aktual mereka dari negosiasi ini.



**Gambar 9.5** Negosiasi

Setelah mengumpulkan informasi, kembangkan strategi. Misalnya, pemain catur ahli tahu bagaimana mereka akan merespons situasi tertentu. Kami harus menentukan alternatif terbaik Kami dan pihak lain untuk kesepakatan yang dirundingkan, atau BATNA. BATNA Kami menentukan nilai terendah yang dapat Kami terima untuk kesepakatan yang dinegosiasikan. Tawaran apa pun yang Kami terima lebih tinggi dari BATNA Kami lebih baik daripada kebuntuan. Sebaliknya, Kami seharusnya tidak mengharapkan keberhasilan dalam upaya negosiasi Kami kecuali Kami mampu membuat pihak lain menawarkan tawaran yang menurutnya lebih menarik daripada BATNA-nya. Jika Kami memasuki negosiasi dengan memiliki gagasan bagus tentang BATNA pihak lain, Kami mungkin dapat memperoleh perubahan bahkan jika Kami tidak dapat memenuhinya. Pikirkan baik-baik tentang apa yang pihak lain rela serahkan. Orang-orang yang meremehkan kesediaan lawan mereka untuk mengalah pada isu-isu kunci bahkan sebelum negosiasi dimulai berakhir dengan hasil negosiasi yang lebih rendah.

**Definisi Aturan Dasar.** Setelah Kami selesai merencanakan dan mengembangkan strategi, Kami siap untuk mulai menentukan dengan pihak lain aturan dasar dan prosedur negosiasi itu sendiri. Siapa yang akan melakukan negosiasi? Di mana itu akan terjadi? Kendala waktu apa, jika ada, yang akan berlaku? Untuk masalah apa negosiasi akan dibatasi? Apakah Kami akan mengikuti prosedur tertentu jika menemui jalan buntu? Selama fase ini, para pihak juga akan bertukar proposal atau tuntutan awal mereka.

**Klarifikasi Dan Pembeneran** Ketika Kami bertukar posisi awal, Kami dan pihak lain akan menjelaskan, memperkuat, mengklarifikasi, mendukung, dan membenarkan tuntutan awal Kami. Langkah ini tidak perlu konfrontatif. Sebaliknya, ini adalah kesempatan untuk mendidik satu sama lain tentang masalah tersebut, mengapa itu penting, dan bagaimana Kami sampai pada tuntutan awal Kami. Berikan kepada pihak lain dokumentasi apa pun yang mendukung posisi Kami.

**Bargaining Dan Pemecahan Masalah.** Inti dari proses negosiasi adalah memberi dan menerima yang sebenarnya dalam mencoba untuk mencapai kesepakatan. Di sinilah kedua belah pihak perlu membuat konsesi.

**Penutupan Dan Implementasi.** Langkah terakhir dalam proses negosiasi adalah memformalkan kesepakatan Kami dan mengembangkan prosedur yang diperlukan untuk mengimplementasikan dan memantaunya. Untuk negosiasi besar—mulai dari negosiasi tenaga kerja-manajemen hingga tawar-menawar atas ketentuan sewa—hal ini membutuhkan penjelasan spesifik dalam kontrak formal. Untuk kasus lain, penutupan proses negosiasi tidak lebih formal daripada jabat tangan.

## 9.5 PERBEDAAN INDIVIDU DALAM EFEKTIVITAS NEGOSIASI

Apakah beberapa orang negosiator yang lebih baik daripada yang lain? Jawabannya kompleks. Empat faktor mempengaruhi seberapa efektif individu bernegosiasi: kepribadian, suasana hati/emosi, budaya, dan jenis kelamin.

Dalam negosiasi, perbedaan individu memang penting. Perbedaan kepribadian, suasana hati dan emosi, budaya, dan jenis kelamin memengaruhi efektivitas negosiasi kita.

### **Ciri-ciri Kepribadian dalam Negosiasi**

Bisakah Kami memprediksi taktik negosiasi lawan jika Kami mengetahui sesuatu tentang kepribadiannya? Karena hasil kepribadian dan negosiasi terkait tetapi hanya lemah, jawabannya adalah, paling banter, "semacam". Sebagian besar penelitian berfokus pada sifat Lima Besar dari sifat setuju, untuk alasan yang jelas—individu yang menyenangkan adalah kooperatif, patuh, baik hati, dan menghindari konflik. Kita mungkin berpikir karakteristik seperti itu membuat individu yang menyenangkan menjadi mangsa empuk dalam negosiasi, terutama yang bersifat distributif. Bukti menunjukkan, bagaimanapun, bahwa kesepakatan secara keseluruhan lemah terkait dengan hasil negosiasi. Mengapa demikian?

Tampaknya sejauh mana persetujuan, dan kepribadian secara lebih umum, mempengaruhi hasil negosiasi tergantung pada situasinya. Pentingnya bersikap ekstravert dalam negosiasi, misalnya, akan sangat bergantung pada bagaimana pihak lain bereaksi terhadap seseorang yang tegas dan antusias. Salah satu faktor yang memperumit persetujuan adalah bahwa hal itu memiliki dua sisi: Kecenderungan untuk bersikap kooperatif dan patuh adalah satu hal, tetapi begitu pula kecenderungan untuk bersikap hangat dan empati. yang terakhir membantu. Empati, bagaimanapun, adalah kemampuan untuk mengambil perspektif orang lain dan untuk mendapatkan wawasan/pemahaman tentang mereka. Kita tahu apa yang disebut negosiasi integratif manfaat pengambilan perspektif, jadi mungkin efek nol untuk kesesuaian adalah karena dua kecenderungan saling tarik-menarik.

### **Suasana Hati/Emosi dalam Negosiasi**

Apakah suasana hati dan emosi memengaruhi negosiasi? Ya, tetapi cara mereka bekerja bergantung pada emosi serta konteksnya. Seorang negosiator yang menunjukkan kemarahan biasanya menginduksi konsesi, misalnya, karena negosiator lain percaya bahwa tidak ada konsesi lebih lanjut dari pihak yang marah yang mungkin dilakukan. Namun, salah satu faktor yang mengatur hasil ini adalah kekuatan—Kami harus menunjukkan kemarahan dalam negosiasi hanya jika Kami memiliki setidaknya kekuatan sebanyak rekan Kami. Jika Kami memiliki lebih sedikit, menunjukkan kemarahan tampaknya memicu reaksi "keras" dari pihak lain. Faktor lainnya adalah seberapa tulus kemarahan Kami—kemarahan palsu, atau kemarahan yang dihasilkan dari apa yang disebut tindakan permukaan, tidak efektif, tetapi menunjukkan kemarahan yang asli (disebut tindakan dalam) juga efektif. Juga tampaknya bahwa memiliki riwayat menunjukkan kemarahan, daripada menabur benih balas dendam, justru mendorong lebih banyak konsesi karena pihak lain menganggap negosiator sebagai "tangguh". Akhirnya, budaya tampaknya penting. Misalnya, satu studi menemukan bahwa ketika peserta Asia Timur menunjukkan kemarahan, itu menimbulkan lebih banyak & konsesi daripada ketika negosiator yang mengungkapkan kemarahan berasal dari Amerika Serikat atau Eropa, mungkin karena stereotip orang Asia Timur menolak untuk menunjukkan kemarahan.

Emosi lain yang relevan adalah kekecewaan. Umumnya, seorang negosiator yang merasakan kekecewaan dari lawan bicaranya lebih banyak mengakui karena kekecewaan membuat banyak negosiator merasa bersalah. Dalam sebuah penelitian, mahasiswa Belkami diberi 100 chip untuk ditawarkan. Negosiator yang menyatakan kekecewaan ditawari 14 chip lebih banyak daripada & mereka yang tidak. Dalam studi kedua, menunjukkan kekecewaan

menghasilkan konsesi rata-rata 12 chip. Tidak seperti pertunjukan kemarahan, kekuatan relatif para negosiator tidak membuat perbedaan dalam kedua studi tersebut.

Kecemasan juga tampaknya berdampak pada negosiasi. Misalnya, satu studi menemukan bahwa individu yang mengalami lebih banyak kecemasan tentang negosiasi menggunakan lebih banyak penipuan dalam berurusan dengan orang lain. Studi lain menemukan bahwa negosiator yang cemas mengharapkan hasil yang lebih rendah, menanggapi penawaran lebih cepat, dan keluar dari proses tawar-menawar lebih cepat, membuat mereka mendapatkan hasil yang lebih buruk.

Seperti yang Kami lihat, emosi—terutama yang negatif—penting untuk negosiasi. Bahkan ketidakpastian emosional memengaruhi hasil; peneliti telah menemukan bahwa negosiator yang mengekspresikan emosi positif dan negatif dengan cara yang tidak terduga mendapatkan lebih banyak konsesi karena membuat pihak lain merasa kurang memegang kendali. Seperti yang dikatakan oleh seorang negosiator, Tiba-tiba, Kami mungkin harus bereaksi terhadap sesuatu yang telah Kami kerjakan dengan satu cara, dan kemudian sesuatu yang sama sekali baru diperkenalkan, dan Kami harus membelok dan memfokuskan kembali.

### **Budaya dalam Negosiasi**

Apakah orang-orang dari budaya yang berbeda bernegosiasi secara berbeda? Jawaban sederhananya adalah yang sudah jelas: Ya, benar. Namun, ada banyak nuansa dalam cara kerjanya. Ini tidak sesederhana “A.S. negosiator adalah yang terbaik”; memang, keberhasilan dalam negosiasi bergantung pada konteksnya.

Jadi apa yang bisa kita katakan tentang budaya dan negosiasi? Pertama, tampaknya orang umumnya bernegosiasi lebih efektif di dalam budaya daripada di antara mereka. Misalnya, seorang Kolombia cenderung melakukan negosiasi yang lebih baik dengan seorang Kolombia daripada dengan seorang Sri Lanka. Kedua, tampaknya dalam negosiasi lintas budaya, sangat penting bagi negosiator untuk bersikap terbuka. Hal ini menyarankan untuk memilih negosiator lintas budaya yang memiliki keterbukaan tinggi terhadap pengalaman, tetapi juga menghindari faktor—seperti tekanan waktu—yang cenderung menghambat pembelajaran untuk memahami pihak lain.

Terakhir, karena emosi sensitif secara budaya, negosiator perlu sangat waspada terhadap dinamika emosi dalam negosiasi lintas budaya. Satu studi, misalnya, secara eksplisit membandingkan bagaimana negosiator AS dan China bereaksi terhadap rekan yang marah. Negosiator Tiongkok meningkatkan penggunaan taktik negosiasi distributif, sedangkan negosiator A.S. mengurangi penggunaan taktik ini. Artinya, negosiator Cina mulai melakukan tawar-menawar yang lebih keras begitu mereka melihat bahwa mitra negosiasi mereka menjadi marah. Sedangkan negosiator AS benar-benar menyerah dalam menghadapi tuntutan kemarahan. Mengapa perbedaannya? Mungkin orang-orang dari budaya Asia Timur merasa bahwa menggunakan amarah untuk mendapatkan jalan mereka dalam negosiasi bukanlah taktik yang sah, sehingga mereka merespons dengan menolak bekerja sama saat lawan mereka marah.

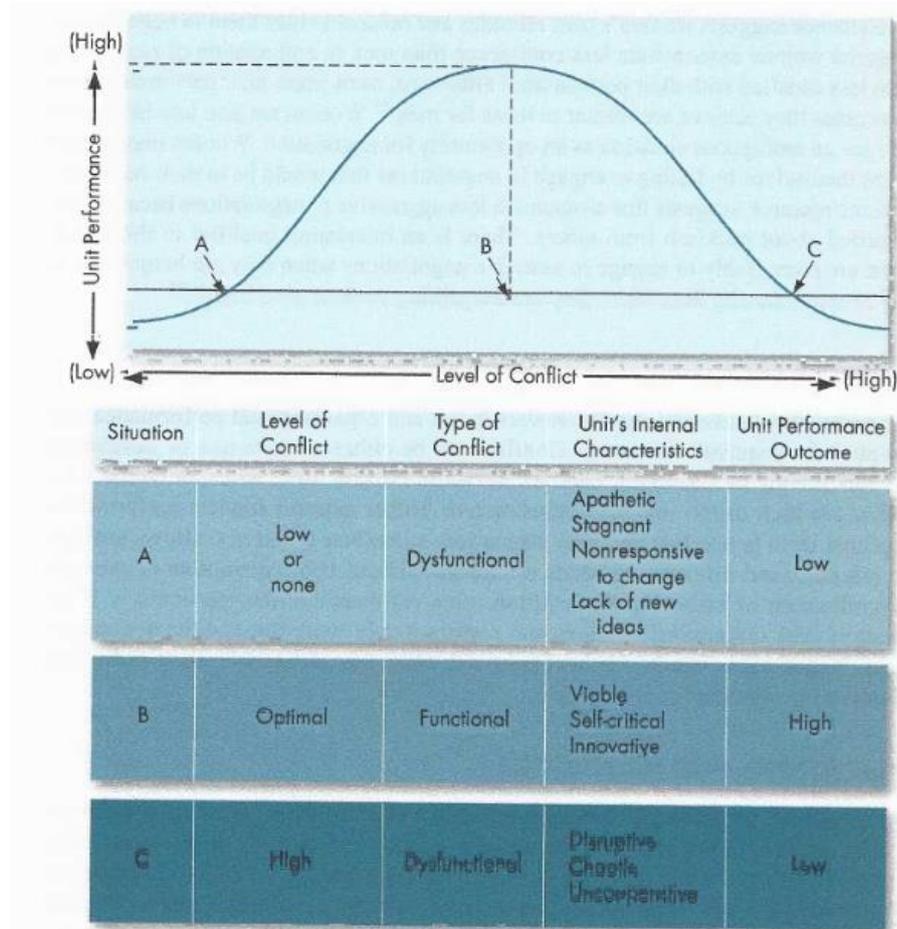
### **Perbedaan Gender dalam Negosiasi**

Ada banyak bidang perilaku organisasi di mana pria dan wanita tidak jauh berbeda. Negosiasi bukan salah satunya. Tampaknya cukup jelas bahwa pria dan wanita bernegosiasi secara berbeda, dan perbedaan ini memengaruhi hasil.

Stereotip yang populer adalah bahwa wanita lebih kooperatif dan menyenangkan dalam negosiasi daripada pria. Meskipun ini kontroversial, ada beberapa manfaatnya. Pria cenderung menempatkan nilai yang lebih tinggi pada status, kekuasaan, dan pengakuan, sedangkan wanita cenderung menempatkan nilai yang lebih tinggi pada kasih sayang dan altruisme. Selain itu, wanita cenderung lebih menghargai hasil hubungan daripada pria, dan pria cenderung lebih menghargai hasil ekonomi daripada wanita.

Perbedaan ini memengaruhi perilaku negosiasi dan hasil negosiasi. Dibandingkan dengan pria, wanita cenderung berperilaku kurang asertif, kurang mementingkan diri sendiri, dan lebih akomodatif. Seperti yang disimpulkan oleh salah satu ulasan, wanita “lebih enggan untuk memulai negosiasi, dan ketika mereka memulai negosiasi, mereka meminta lebih sedikit, lebih bersedia menerima tawaran, dan memberikan penawaran yang lebih murah hati kepada mitra negosiasi mereka daripada pria. Sebuah studi terhadap mahasiswa MBA di Universitas Carnegie-Mellon menemukan bahwa mahasiswa MBA laki-laki mengambil langkah negosiasi tawaran pertama mereka 57 persen dari waktu, dibandingkan dengan 4 persen untuk mahasiswa MBA perempuan. Hasil bersihnya? Selisih Rp. 60.000.000 dalam gaji awal.

Bukti menunjukkan sikap dan perilaku perempuan menyakiti mereka dalam negosiasi. Wanita manajerial menunjukkan kurang percaya diri dibandingkan pria dalam mengantisipasi negosiasi dan kurang puas dengan kinerja mereka sesudahnya, bahkan ketika kinerja dan hasil yang mereka capai serupa dengan pria. Wanita juga lebih kecil kemungkinannya dibandingkan pria untuk melihat situasi yang ambigu sebagai peluang untuk negosiasi. Wanita mungkin terlalu menghukum diri mereka sendiri dengan gagal terlibat dalam negosiasi yang akan menjadi kepentingan terbaik mereka. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa wanita kurang agresif dalam negosiasi karena mereka khawatir akan reaksi balik dari orang lain. Ada kualifikasi yang menarik untuk hasil ini: Perempuan lebih cenderung terlibat dalam negosiasi asertif saat mereka melakukan tawar-menawar atas nama orang lain daripada saat mereka melakukan tawar-menawar atas nama mereka sendiri.



**Gambar 9.6** Konflik dan Kinerja Unit

Sementara banyak orang menganggap konflik menurunkan kinerja kelompok dan organisasi, asumsi ini seringkali salah. Konflik dapat bersifat konstruktif atau destruktif terhadap berfungsinya suatu kelompok atau unit. Seperti ditunjukkan pada Gambar 9.6, tingkat konflik bisa terlalu tinggi atau terlalu rendah untuk menjadi konstruktif. Entah ekstrem menghambat kinerja. Tingkat optimal adalah tingkat yang mencegah stagnasi, merangsang kreativitas, melepaskan ketegangan, dan memulai benih perubahan tanpa mengganggu atau mencegah koordinasi kegiatan. Negosiasi sering menyelesaikan konflik, terutama jika negosiator mencari solusi integratif dan bekerja secara konstruktif melalui proses negosiasi. Negosiasi dapat ditingkatkan lebih lanjut ketika para pihak mempertimbangkan perbedaan individu mereka.

## BAB 10

### LANDASAN STRUKTUR ORGANISASI

Perusahaan baru yang hanya memiliki sedikit karyawan, struktur organisasi jauh lebih dari sekadar memutuskan siapa bos dan berapa banyak karyawan yang dibutuhkan. Struktur organisasi akan menentukan bentuk hubungan apa, formalitas hubungan tersebut, dan banyak hasil kerja. Struktur juga dapat berubah ketika organisasi tumbuh dan menyusut, seperti yang ditentukan oleh tren manajemen, dan ketika penelitian menemukan cara yang lebih baik untuk memaksimalkan produktivitas. Dalam bab ini, kita akan menelusuri bagaimana struktur memengaruhi perilaku karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

#### 10.1 APA ITU STRUKTUR ORGANISASI?

Struktur organisasi mendefinisikan bagaimana tugas-tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Manajer perlu menangani enam elemen kunci saat merancang struktur organisasinya: spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi. Gambar 10.1 menyajikan masing-masing elemen ini sebagai jawaban atas pertanyaan struktural yang penting, dan bagian berikut menjelaskannya.

The Key Question	The Answer Is Provided by
1. To what degree are activities subdivided into separate jobs?	Work specialization
2. On what basis will jobs be grouped together?	Departmentalization
3. To whom do individuals and groups report?	Chain of command
4. How many individuals can a manager efficiently and effectively direct?	Span of control
5. Where does decision-making authority lie?	Centralization and decentralization
6. To what degree will there be rules and regulations to direct employees and managers?	Formalization

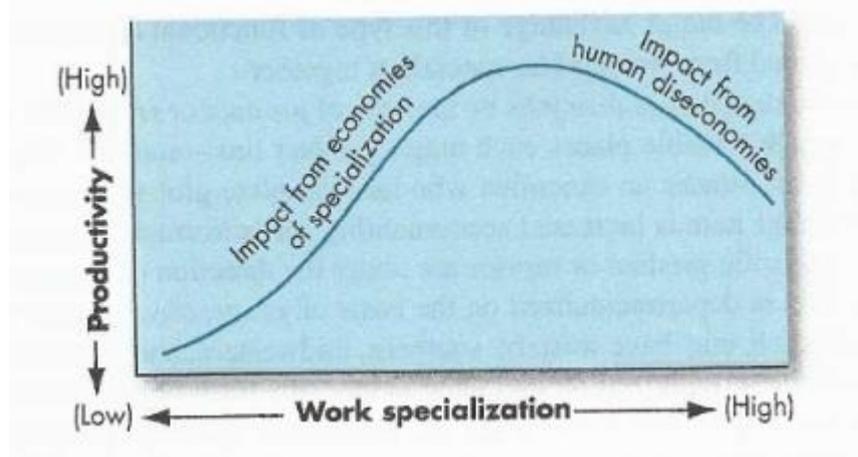
**Gambar 10.1** Pertanyaan dan Jawaban Desain Kunci untuk Merancang Struktur Organisasi yang Tepat

#### Spesialisasi Pekerjaan

Di awal abad ke-20, Henry Ford menjadi kaya dengan membuat mobil di jalur perakitan. Setiap pekerja Ford diberi tugas tertentu yang berulang-ulang seperti memasang roda depan kanan atau memasang pintu depan kanan. Dengan membagi pekerjaan menjadi tugas-tugas kecil yang dapat dilakukan berulang kali, Ford mampu memproduksi sebuah mobil setiap 10 detik, menggunakan karyawan yang memiliki keterampilan yang relatif terbatas.

Ford mendemonstrasikan bahwa pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih efisien jika karyawan diizinkan untuk berspesialisasi. Saat ini, kita menggunakan istilah spesialisasi kerja,

atau pembagian kerja, untuk menjelaskan sejauh mana aktivitas dalam organisasi dibagi menjadi beberapa Pekerjaan terpisah. Inti dari spesialisasi kerja adalah membagi suatu Pekerjaan menjadi beberapa langkah, masing-masing diselesaikan oleh individu yang terpisah. Individu berspesialisasi dalam melakukan bagian dari suatu kegiatan daripada keseluruhan.



**Gambar 10.2** Ekonomi dan Disekonomi Spesialisasi Kerja

Pada akhir 1940-an, sebagian besar pekerjaan manufaktur di negara-negara industri menonjolkan spesialisasi kerja yang tinggi. Karena tidak semua karyawan dalam suatu organisasi memiliki keterampilan yang sama, manajemen melihat spesialisasi sebagai sarana untuk memanfaatkan keterampilan karyawan secara paling efisien dan berhasil meningkatkannya melalui pengulangan. Lebih sedikit waktu yang dihabiskan untuk mengubah tugas, menyimpan alat dan perlengkapan dari langkah sebelumnya, dan bersiap untuk langkah berikutnya. Sama pentingnya, lebih mudah dan lebih murah untuk menemukan dan melatih pekerja untuk melakukan tugas spesifik dan berulang, terutama dalam tugas yang sangat canggih dan kompleks operasi. Bisakah Cessna memproduksi satu jet Citation setahun jika satu orang harus membangun seluruh pesawat sendirian? Tidak mungkin! Terakhir, spesialisasi kerja meningkatkan efisiensi dan produktivitas dengan mendorong terciptanya penemuan dan mesin yang disesuaikan.

Jadi, untuk sebagian besar paruh pertama abad ke-20, para manajer memkaming spesialisasi kerja sebagai sumber peningkatan produktivitas yang tak ada habisnya. Dan mereka mungkin benar. Ketika spesialisasi tidak dipraktikkan secara luas, penerapannya hampir selalu menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi. Tetapi pada tahun 1960-an, tampaknya hal yang baik dapat dilakukan terlalu jauh. Disekonomis manusia dari spesialisasi mulai muncul dalam bentuk kebosanan, kelelahan, stres, produktivitas rendah, kualitas buruk, peningkatan ketidakhadiran, dan kelelahan tinggi, yang lebih dari mengimbangi keuntungan ekonomi (lihat Gambar 10,2). Manajer dapat meningkatkan produktivitas sekarang dengan memperbesar, bukan mempersempit, ruang lingkup aktivitas pekerjaan, Memberi karyawan berbagai aktivitas untuk dilakukan, memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara keseluruhan dan lengkap, dan menempatkan mereka ke dalam tim dengan keterampilan yang

dapat dipertukarkan sering kali mencapai hasil yang jauh lebih tinggi, dengan peningkatan kepuasan karyawan.

Sebagian besar manajer saat ini mengenali spesialisasi ekonomi yang diberikan dalam pekerjaan tertentu dan masalah jika dilakukan terlalu jauh. Spesialisasi kerja yang tinggi membantu McDonald's membuat dan menjual hamburger dan kentang goreng secara efisien dan membantu spesialis medis di sebagian besar organisasi pemeliharaan kesehatan, program Mechanical Turk dari Amazon, TopCoder, dan lainnya yang serupa telah memfasilitasi tren baru dalam spesialisasi mikro di mana bagian pemrograman yang sangat kecil, pemrosesan data, atau tugas evaluasi didelegasikan ke jaringan individu global oleh seorang manajer program yang kemudian menyusun hasilnya. Misalnya, seorang manajer yang memiliki program komputer yang rumit tetapi rutin untuk menulis mungkin mengirimkan permintaan untuk subkomponen tertentu dari kode yang akan dibuat. ditulis dan diuji oleh lusinan individu yang disubkontrakkan dalam jaringan (yang menjangkau seluruh dunia), memungkinkan proyek 10 diselesaikan jauh lebih cepat daripada jika satu pemrogram menulis bagian-bagiannya. Kecenderungan yang muncul ini menunjukkan bahwa mungkin masih ada keuntungan yang bisa diperoleh dalam spesialisasi, khususnya untuk kantor-kantor di mana pembagian pekerjaan dan kerja paruh waktu lazim dilakukan.

### **Departementalisasi**

Setelah pekerjaan dibagi melalui spesialisasi pekerjaan, mereka harus dikelompokkan sehingga tugas-tugas umum dapat dikoordinasikan. Dasar pengelompokan pekerjaan disebut departementalisasi.

Salah satu cara paling populer untuk mengelompokkan aktivitas adalah berdasarkan fungsi yang dilakukan. Seorang manajer manufaktur dapat mengatur pabrik menjadi departemen teknik, akuntansi, manufaktur, personalia, dan spesialis pasokan. Rumah sakit mungkin memiliki departemen yang dikhususkan untuk penelitian, pembedahan, perawatan intensif, akuntansi, dan sebagainya. Waralaba sepak bola profesional mungkin memiliki departemen untuk personel, penjualan tiket, serta perjalanan dan akomodasi. Keuntungan utama dari jenis departementalisasi fungsional ini adalah efisiensi yang diperoleh dari menyatukan para spesialis yang serupa.

Kita juga dapat membagi pekerjaan berdasarkan jenis produk atau jasa yang dihasilkan organisasi. Procter & Gamble menempatkan setiap lini produk utama — seperti Tide, CoverGirl, Charmin, dan Lams— di bawah seorang eksekutif yang memiliki tanggung jawab global penuh untuk itu. Keuntungan utama di sini adalah peningkatan akuntabilitas kinerja karena semua aktivitas yang terkait dengan produk atau layanan tertentu berada di bawah arahan seorang manajer tunggal.

Ketika sebuah perusahaan didepartementalisasi berdasarkan geografi, atau wilayah, fungsi penjualan, misalnya, mungkin memiliki wilayah barat, selatan, barat tengah, dan timur, masing-masing pada dasarnya merupakan departemen yang diatur di sekitar geografi. Bentuk departementalisasi ini berharga ketika pelanggan organisasi tersebar di area geografis yang luas dan memiliki kebutuhan serupa berdasarkan lokasi mereka. Untuk alasan ini, Toyota baru-baru ini mengubah strukturnya menjadi wilayah geografis “sehingga mereka dapat mengembangkan dan menghasilkan produk yang lebih baik lagi,” kata CEO Akio Toyoda.

Departementalisasi proses berfungsi untuk memproses pelanggan dan juga produk. Jika Kami pernah ke kantor kendaraan bermotor negara bagian untuk mendapatkan SIM, Kami mungkin melewati beberapa departemen sebelum menerima SIM Kami. Di satu negara bagian yang khas, pelamar melalui tiga langkah, masing-masing ditangani oleh departemen terpisah: (1) validasi oleh divisi kendaraan bermotor, (2) pemrosesan oleh departemen perizinan, dan (3) pengumpulan pembayaran oleh departemen perbendaharaan,

Kategori terakhir dari departementalisasi menggunakan jenis pelanggan tertentu yang ingin dijangkau oleh organisasi. Microsoft, misalnya, diatur di sekitar empat pasar pelanggan: konsumen, perusahaan besar, pengembang perangkat lunak, dan usaha kecil. Pelanggan dari setiap pasar memiliki serangkaian masalah dan kebutuhan umum yang paling baik dipenuhi dengan memiliki spesialis untuk masing-masing pasar.

### **Rantai komando**

Sementara rantai komando pernah menjadi ikamisan dasar dalam desain organisasi, itu jauh kurang penting saat ini. Tetapi manajer kontemporer harus tetap mempertimbangkan implikasinya, terutama untuk industri yang berurusan dengan situasi hidup atau mati paten. Rantai komando adalah garis wewenang yang tidak terputus yang membentang dari puncak organisasi hingga eselon terbawah dan menjelaskan siapa melapor kepada siapa.

Kita tidak dapat membahas rantai komando tanpa membahas otoritas dan kesatuan komando. Otoritas mengacu pada hak yang melekat pada posisi manajerial untuk memberi perintah dan mengharapkannya untuk dipatuhi. Untuk memudahkan koordinasi, setiap posisi manajerial diberi tempat dalam rantai komando, dan masing-masing manajer diberi suatu derajat wewenang untuk memenuhi tanggung jawabnya. Prinsip kesatuan komando membantu melestarikan konsep garis wewenang yang tidak terputus. Dikatakan seseorang harus memiliki satu dan hanya satu atasan 10 yang dia bertanggung jawab langsung. Jika kesatuan komando rusak, seorang karyawan mungkin harus menghadapi tuntutan atau prioritas yang saling bertentangan dari beberapa atasan, seperti yang sering terjadi dalam bagan organisasi hubungan pelaporan bertitik-titik.

Waktu berubah, begitu pula prinsip dasar desain organisasi. Karyawan tingkat rendah saat ini dapat mengakses informasi dalam hitungan detik yang hanya tersedia untuk manajer puncak satu generasi yang lalu, dan banyak karyawan diberdayakan untuk membuat keputusan yang sebelumnya disediakan untuk manajemen. Tambahkan popularitas tim swakelola dan lintas fungsi serta pembuatan desain struktural baru yang menyertakan banyak bos, dan Kami dapat melihat mengapa otoritas dan kesatuan komando mungkin muncul (0 kurang relevan. Banyak organisasi masih menemukan mereka paling produktif dengan menegakkan rantai komando.

Memang, satu survei terhadap lebih dari 1.000 manajer menemukan bahwa 59 persen dari mereka setuju dengan pernyataan, "Ada garis imajiner dalam bagan organisasi perusahaan saya. Strategi dibuat oleh orang-orang di atas garis ini, sedangkan strategi dijalankan oleh orang-orang di bawah garis." Namun, survei yang sama ini menemukan bahwa dukungan karyawan tingkat rendah terhadap strategi organisasi dihambat oleh ketergantungan mereka pada hirarki untuk pengambilan keputusan. membuat.

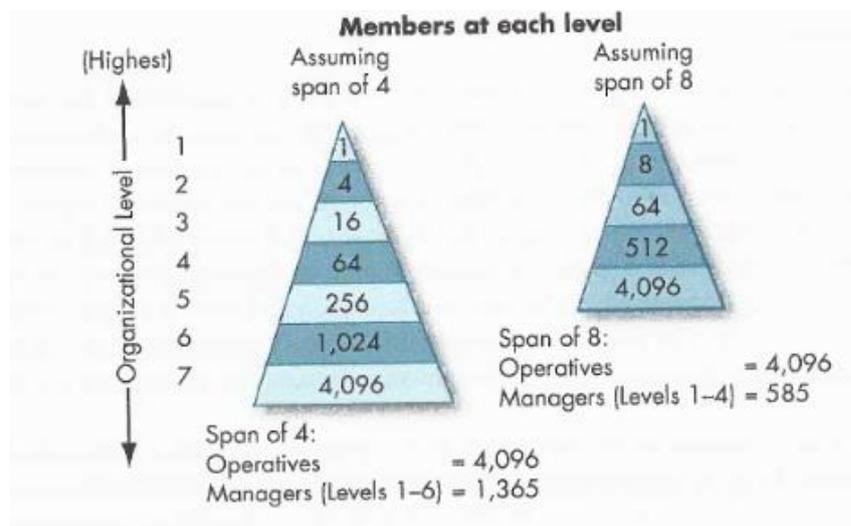
## Rentang kendali

Berapa banyak karyawan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif? Pertanyaan tentang rentang kendali ini penting karena sangat menentukan jumlah level dan manajer yang diciptakan organisasi. Semua hal dianggap sama, semakin luas atau besar rentangnya, semakin efisien organisasi tersebut.

Asumsikan dua organisasi masing-masing memiliki sekitar 4.100 karyawan tingkat operasi. Satu memiliki rentang seragam empat dan yang lainnya rentang delapan. Seperti yang diilustrasikan oleh Gambar 9.3, rentang yang lebih lebar akan memiliki dua tingkat yang lebih sedikit dan sekitar 800 manajer yang lebih sedikit. Jika manajer rata-rata menghasilkan Rp. 1,5 Miliar setahun, rentang yang lebih lebar akan menghemat Rp. 40 Miliar setahun untuk gaji manajemen! Jelas, rentang yang lebih luas lebih efisien dalam hal biaya, Namun, pada titik tertentu ketika penyelia tidak lagi memiliki waktu untuk memberikan kepemimpinan dan dukungan yang diperlukan, mereka mengurangi efektivitas dan kinerja karyawan.

Bentang sempit atau kecil memiliki pendukungnya. Dengan mempertahankan rentang kendali hingga lima atau enam karyawan, seorang manajer dapat mempertahankan kendali yang erat.? Tetapi bentang sempit memiliki tiga kelemahan utama. Pertama, harganya mahal karena menambah tingkat manajemen. Kedua, mereka membuat komunikasi vertikal dalam organisasi menjadi lebih kompleks. Tingkat hierarki tambahan memperlambat pengambilan keputusan dan cenderung mengisolasi manajemen atas. Ketiga, rentang sempit mendorong pengawasan yang terlalu ketat dan menghambat otonomi karyawan.

Kecenderungan dalam beberapa tahun terakhir mengarah pada rentang kendali yang lebih luas. Mereka konsisten dengan upaya perusahaan untuk mengurangi biaya, memotong overhead, mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan fleksibilitas, lebih dekat dengan pelanggan, dan memberdayakan karyawan. Namun, untuk memastikan kinerja tidak menurun karena rentang yang lebih luas ini, organisasi telah banyak berinvestasi dalam pelatihan karyawan. Manajer menyadari bahwa mereka dapat menangani rentang yang lebih luas paling baik ketika karyawan mengetahui pekerjaan mereka luar dalam atau dapat beralih ke rekan kerja ketika mereka memiliki pertanyaan.



**Gambar 10.3** Rentang Kontrol yang Kontras

### **Sentralisasi dan Desentralisasi**

Sentralisasi mengacu pada sejauh mana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik dalam organisasi. Dalam organisasi terpusat, manajer puncak membuat semua keputusan, dan manajer tingkat bawah hanya melaksanakan arahan mereka. Dalam organisasi di sisi ekstrim lainnya, pengambilan keputusan yang terdesentralisasi didorong ke manajer yang paling dekat dengan tindakan atau bahkan ke kelompok kerja.

Konsep sentralisasi hanya mencakup otoritas formal—yakni, hak yang melekat pada suatu posisi. Sebuah organisasi yang dicirikan oleh sentralisasi secara inheren berbeda secara struktural dari organisasi yang terdesentralisasi. Organisasi yang terdesentralisasi dapat bertindak lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak orang memberikan masukan untuk keputusan, dan karyawan cenderung merasa terasing dari mereka yang membuat keputusan yang memengaruhi kehidupan kerja mereka. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa efek sentralisasi dan desentralisasi dapat diprediksi: Organisasi terpusat lebih baik untuk menghindari kesalahan komisi (pilihan yang buruk), sedangkan organisasi yang terdesentralisasi lebih baik untuk menghindari kesalahan penghilangan (kehilangan peluang).

Upaya manajemen untuk membuat organisasi lebih fleksibel dan responsif telah menghasilkan tren baru-baru ini menuju pengambilan keputusan terdesentralisasi oleh manajer tingkat bawah, yang lebih dekat dengan tindakan dan biasanya memiliki pengetahuan yang lebih rinci tentang masalah daripada manajer puncak, Sears dan JCPenney telah memberikan manajer toko mereka jauh lebih bijaksana dalam memilih barang dagangan apa yang akan disimpan, Hal ini memungkinkan toko untuk bersaing lebih efektif dengan pedagang lokal. Demikian pula, ketika Procter & Gamble memberdayakan kelompok kecil karyawan untuk membuat keputusan tentang pengembangan produk baru yang independen dari hierarki biasanya, hal itu dapat dengan cepat meningkatkan proporsi produk baru yang siap dipasarkan. Penelitian yang menyelidiki sejumlah besar organisasi Finlandia menunjukkan bahwa perusahaan dengan kantor penelitian dan pengembangan terdesentralisasi di beberapa lokasi lebih baik dalam menghasilkan inovasi daripada perusahaan yang memusatkan semua penelitian dan pengembangan di satu kantor.

### **Formalisasi**

Formalisasi mengacu pada sejauh mana pekerjaan dalam organisasi dibakukan. Jika suatu pekerjaan sangat diformalkan, pemegang jabatan memiliki sedikit keleluasaan tentang apa yang harus dilakukan dan kapan serta bagaimana melakukannya. Karyawan dapat diharapkan untuk selalu menangani masukan yang sama dengan cara yang persis sama, menghasilkan keluaran yang konsisten dan seragam. Ada deskripsi pekerjaan yang eksplisit, banyak aturan organisasi, dan prosedur yang jelas yang mencakup proses kerja dengan formalisasi tinggi. Di mana formalisasi rendah, perilaku kerja relatif tidak terprogram, dan karyawan memiliki banyak kebebasan untuk melakukan kebijaksanaan dalam pekerjaan mereka. Formalisasi tidak hanya menghilangkan kemungkinan karyawan terlibat dalam perilaku alternatif, tetapi bahkan menghilangkan kebutuhan karyawan untuk mempertimbangkan alternatif.

Tingkat formalisasi dapat sangat bervariasi antara dan di dalam organisasi, Secara umum, penelitian dari 94 perusahaan Cina berteknologi tinggi menunjukkan bahwa

formalisasi merupakan kerugian bagi fleksibilitas tim dalam struktur organisasi yang terdesentralisasi, menunjukkan bahwa formalisasi tidak berjalan dengan baik di mana tugas secara inheren bersifat interaktif, atau di mana ada kebutuhan untuk bersikap fleksibel dan berinovasi. Misalnya, perwakilan penerbit yang meminta profesor perguruan tinggi untuk memberi tahu mereka tentang publikasi baru perusahaan mereka memiliki banyak kebebasan dalam pekerjaan mereka. Mereka hanya memiliki promosi penjualan umum, yang mereka sesuaikan dengan kebutuhan, dan aturan serta prosedur yang mengatur perilaku mereka mungkin lebih dari persyaratan untuk mengirimkan laporan penjualan mingguan dan saran tentang apa yang harus ditekankan tentang judul yang akan datang. Di sisi ekstrim lainnya, pegawai klerikal dan editorial di penerbit yang sama mungkin harus sudah berada di meja mereka pada pukul 8:00 pagi dan mengikuti serangkaian prosedur tepat yang ditentukan oleh manajemen. Untuk meninjau, penulis telah membahas secara rinci masing-masing dari enam elemen kunci struktur organisasi yang harus ditangani oleh manajer untuk organisasi mereka: spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, dan formalisasi. Kami mungkin memiliki beberapa pengalaman pribadi dengan setidaknya beberapa masalah dan peluang yang muncul dari keputusan yang diambil pemimpin di sekolah atau tempat kerja Kami terkait faktor-faktor ini, tetapi mungkin tidak selalu mudah untuk membedakan niat mereka. Rancangan organisasi, yang dapat digambarkan dengan gambar bagan organisasi, dapat membantu Kami menjelaskan maksud kepemimpinan. Kami membahas desain orzanzizational umum di bagian selanjutnya.

## 10.2 DESAIN ORGANISASI UMUM

Dalam subbab ini kita akan beralih ketiga dari desain organisasi yang lebih umum: struktur sederhana, birokrasi, dan struktur matriks.

### Struktur Sederhana

Apa yang dilakukan oleh toko ritel kecil, perusahaan elektronik yang dijalankan oleh pengusaha yang gigih, dan struktur sederhana "ruang perang" maskapai penerbangan di tengah pemogokan pilot? Mereka mungkin memiliki tingkat rendah dari semua menggunakan struktur sederhana, departementalisasi atau departemen.

Kita dapat memikirkan struktur sederhana dalam hal apa yang bukan daripada apa adanya. Struktur sederhana tidak rumit. Ini memiliki tingkat departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, otoritas terpusat pada satu orang, dan sedikit formalisasi. Ini adalah sedikit formalisasi. organisasi "datar"; biasanya hanya memiliki dua atau tiga tingkat vertikal, badan karyawan yang longgar, dan satu individu yang otoritas pengambilan keputusannya terpusat. Untuk alasan ini, struktur sederhana memungkinkan pengambilan keputusan secepat mungkin, itulah sebabnya desain organisasi ini sesuai untuk situasi tipe "ruang perang".

Sebagian besar perusahaan memulai dengan struktur yang sederhana, dan banyak perusahaan berbasis teknologi inovatif dengan harapan hidup yang singkat seperti perusahaan pengembangan aplikasi ponsel yang tetap kompak dengan desain. Struktur sederhana paling banyak diadopsi dalam bisnis kecil di mana manajer dan pemilik adalah satu dan sama. Pertimbangkan toko ritel pria yang dimiliki dan dikelola oleh Jack Geld. Jack

mempekerjakan lima tenaga penjualan penuh waktu, seorang kasir, dan pekerja tambahan untuk akhir pekan dan hari libur, tetapi dia “menjalankan pertunjukan”. Meskipun tipikal untuk bisnis kecil, perusahaan besar di masa krisis sering kali menyederhanakan struktur mereka sebagai sarana untuk memfokuskan sumber daya mereka.

Kekuatan struktur sederhana terletak pada kesederhanaannya. Cepat, fleksibel, mahal untuk dioperasikan, dan akuntabilitasnya jelas. Salah satu kelemahan utama adalah semakin tidak memadainya organisasi karena formalisasi yang rendah dan sentralisasi yang tinggi cenderung menciptakan kelebihan informasi di puncak. Seiring bertambahnya ukuran, pengambilan keputusan biasanya menjadi lebih lambat dan pada akhirnya dapat terhenti karena eksekutif tunggal mencoba untuk terus membuat semua keputusan. Ini membuktikan kehancuran banyak usaha kecil, jika struktur tidak diubah dan dibuat lebih rumit, perusahaan sering kehilangan momentum dan akhirnya bisa gagal. Kelemahan lain dari struktur sederhana ini adalah berisiko—semuanya bergantung pada satu orang. Satu penyakit benar-benar dapat menghancurkan pusat informasi dan pengambilan keputusan organisasi.

### **Birokrasi**

Itulah konsep kunci yang mendasari semua birokrasi. Pertimbangkan bank tempat Kami menyimpan rekening koran Kami; department store tempat Kami membeli pakaian; atau kantor pemerintah yang memungut pajak Kami, menegakkan peraturan kesehatan, atau memberikan perlindungan kebakaran setempat. Mereka semua mengkamirkan proses kerja stkamir untuk koordinasi dan kontrol.

Birokrasi dicirikan oleh tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, peraturan dan regulasi yang diformalkan secara ketat, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen-departemen fungsional, otoritas terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando. Birokrasi adalah kata kotor di benak banyak orang.

Namun, itu memang memiliki kelebihan. Kekuatan utamanya adalah kemampuannya untuk melakukan aktivitas stkamir dengan cara yang sangat efisien. Menyatukan spesialisasi serupa dalam departemen fungsional menghasilkan skala ekonomi, duplikasi minimum orang dan peralatan, dan karyawan yang dapat berbicara "bahasa yang sama" di antara rekan-rekan mereka. Birokrasi dapat bertahan dengan manajer tingkat menengah dan bawah yang kurang berbakat—dan karenanya lebih murah—karena aturan dan peraturan menggantikan kebijaksanaan manajerial. Operasi birokrasi dan formalisasi tinggi memungkinkan pengambilan keputusan terpusat. Ada sedikit kebutuhan untuk pengambil keputusan yang inovatif dan berpengalaman di bawah tingkat eksekutif senior.

Dengarkan dialog antara empat eksekutif di satu perusahaan: “Kamu tahu, tidak ada yang terjadi di tempat ini sampai kita menghasilkan sesuatu.” kata eksekutif produksi. “Salah,” komentar manajer penelitian dan pengembangan. “Tidak ada yang terjadi sampai kita mendesain sesuatu!” “Apa yang kamu bicarakan?” tanya eksekutif pemasaran, “Tidak ada yang terjadi di sini sampai kita melakukan sesuatu sendiri!” Manajer akuntansi yang kesal menjawab, “Tidak masalah apa yang Kami hasilkan, desain, atau jual. Tidak ada yang tahu apa yang terjadi sampai kita menghitung hasilnya!” Percakapan ini menyoroti fakta bahwa

spesialisasi birokrasi dapat menciptakan konflik di mana tujuan unit fungsional mengesampingkan tujuan keseluruhan organisasi.

Kelemahan utama lain dari birokrasi adalah sesuatu yang telah kita saksikan: perhatian obsesif untuk mengikuti aturan. Ketika kasing tidak sesuai dengan aturan, tidak ada ruang untuk modifikasi. Birokrasi menjadi efisien hanya selama para pegawai menghadapi masalah-masalah yang lazim dengan aturan-aturan keputusan yang terprogram.

### **Struktur Matriks**

Kami akan menemukan struktur matriks di biro iklan, perusahaan kedirgantaraan, laboratorium penelitian dan pengembangan, perusahaan konstruksi, rumah sakit, lembaga pemerintah, universitas, perusahaan konsultan manajemen, dan perusahaan hiburan. Ini menggabungkan dua bentuk departementalisasi: fungsional dan produk. (yang menggunakan struktur seperti matriks termasuk ABB, Boeing, BMW, IBM, dan Procter and Gamble.

Kekuatan departementalisasi fungsional adalah menyatukan para spesialis, yang meminimalkan jumlah yang diperlukan sambil memungkinkan penyatuan dan pembagian sumber daya khusus di seluruh produk. Kerugian utamanya adalah kesulitan mengkoordinasikan tugas-tugas spesialis fungsional yang beragam tepat waktu dan sesuai anggaran. Departemen-mentalisasi produk memiliki keuntungan dan kerugian yang berlawanan. Ini memfasilitasi koordinasi antar spesialisasi untuk mencapai penyelesaian tepat waktu dan memenuhi target anggaran. Ini memberikan tanggung jawab yang jelas untuk semua aktivitas yang terkait dengan suatu produk, tetapi dengan duplikasi aktivitas dan biaya. Matriks mencoba untuk mendapatkan kekuatan masing-masing sambil menghindari kelemahan mereka.

Karakteristik struktural yang paling jelas dari matriks adalah bahwa ia merusak konsep kesatuan perintah. Karyawan dalam matriks memiliki dua bos: manajer departemen fungsional dan manajer produk mereka. Gambar 10.4 menunjukkan bentuk matriks di perguruan tinggi administrasi bisnis. Departemen akademik akuntansi, keputusan dan sistem informasi, pemasaran, dan sebagainya adalah unit fungsional. Di atasnya ada program khusus (yaitu, produk). Dengan demikian, anggota dalam struktur matriks memiliki rantai komando gkami: ke departemen fungsional mereka dan ke grup produk mereka. Seorang profesor akuntansi yang mengajar program sarjana dapat melapor kepada direktur program sarjana dan juga kepada ketua departemen akuntansi.

Kekuatan matriks adalah kemampuannya memfasilitasi koordinasi ketika organisasi memiliki sejumlah aktivitas yang kompleks dan saling bergantung. Kontak langsung dan sering antara spesialisasi yang berbeda dalam matriks memungkinkan informasi menembus organisasi dan lebih cepat menjangkau orang yang membutuhkannya. Matriks mengurangi "bureaupathologies" garis otoritas mengurangi kecenderungan orang untuk menjadi begitu sibuk melindungi dunia kecil mereka sehingga tujuan organisasi menjadi nomor dua. Matriks juga mencapai skala ekonomi dan memfasilitasi alokasi spesialis dengan menyediakan sumber daya terbaik dan cara yang efektif untuk memastikan penerapannya secara efisien.

Kerugian utama dari matriks terletak pada kebingungan yang diciptakannya, kecenderungannya untuk mendorong perebutan kekuasaan, dan tekanan yang diberikannya pada individu.<sup>1</sup>® Tanpa konsep kesatuan komando, ambiguitas tentang siapa melapor kepada

siapa meningkat secara signifikan dan seringkali mengarah pada konflik. Bukan hal yang aneh bagi manajer produk untuk memperebutkan spesialis terbaik yang ditugaskan untuk produk mereka. Birokrasi mengurangi potensi perebutan kekuasaan dengan mendefinisikan aturan main. Ketika aturan-aturan itu "untuk diperebutkan" dalam sebuah matriks, hasil perebutan kekuasaan antara manajer fungsional dan produk. Bagi individu yang menginginkan keamanan dan tidak adanya ambiguitas, iklim kerja ini bisa membuat stres. Melapor ke lebih dari satu bos menimbulkan konflik peran, dan ekspektasi yang tidak jelas menimbulkan ambiguitas peran. Kenyamanan prediktabilitas birokrasi digantikan oleh rasa tidak aman dan stres.

Academic Departments	Undergraduate	Master's	Ph.D.	Research	Executive Development	Community Service
Accounting						
Finance						
Decision and Information Systems						
Management						
Marketing						

**Gambar 10.4** Struktur matrik untuk kampus

Apakah mengenali organisasi yang memiliki struktur sederhana, birokrasi, atau matriks? Tidak mengherankan jika Kami mengatakan tidak. Semakin banyak, para pemimpin telah mengeksplorasi opsi desain baru untuk organisasi mereka, yang akan kita bahas selanjutnya.

### **PILIHAN DESAIN BARU**

Manajer senior di sejumlah organisasi telah mengembangkan opsi struktural baru dengan lapisan hierarki yang lebih sedikit dan lebih menekankan pada pembukaan batasan organisasi. Di bagian ini, kami menjelaskan dua desain seperti itu: organisasi virtual dan organisasi tanpa batas. Kami! Juga akan dibahas bagaimana upaya pengurangan birokrasi dan peningkatan fokus strategis telah menjadikan downsizing rutin.

### **Organisasi maya**

Mengapa memiliki jika Kami bisa menyewa? Pertanyaan ini menangkap esensi dari organisasi virtual (juga kadang-kadang disebut jaringan, atau modular, organisasi), biasanya organisasi inti kecil yang mengalihdayakan fungsi bisnis utamanya. Dalam istilah struktural, organisasi virtual sangat tersentralisasi, dengan sedikit atau tidak ada departementalisasi.

Prototipe struktur virtual adalah organisasi pembuat film saat ini. Di era keemasan Hollywood, film dibuat oleh perusahaan besar yang terintegrasi secara vertikal. Studio seperti MGM, Warner Brothers, dan 20th Century Fox memiliki banyak film besar dan mempekerjakan ribuan spesialis penuh waktu — perancang latar, juru kamera, editor film, sutradara, dan bahkan aktor. Saat ini, sebagian besar film dibuat oleh kumpulan individu dan perusahaan kecil yang berkumpul dan membuat film proyek demi proyek.” Bentuk struktural

ini memungkinkan setiap proyek dikelola dengan bakat yang paling sesuai dengan tuntutan, bukan hanya dengan orang-orang yang dipekerjakan oleh studio. Meminimalkan biaya birokrasi karena tidak ada organisasi yang bertahan lama untuk dipertahankan. Dan itu mengurangi risiko jangka panjang dan biayanya karena tidak ada jangka panjang—sebuah tim dibentuk untuk jangka waktu tertentu dan kemudian dibubarkan.

Philip Rosedale ikut mendirikan perusahaan virtual bernama LoveMaching (sekarang disebut SendLove) yang memungkinkan karyawan mengirim pesan elektronik singkat satu sama lain untuk mengakui pekerjaan telah selesai dengan baik; pesan tersebut kemudian dapat digunakan untuk memfasilitasi bonus perusahaan. Perusahaan tidak memiliki staf pengembangan perangkat lunak penuh waktu—sebaliknya, perusahaan melakukan outsourcing menugaskan pekerja lepas yang mengajukan tawaran untuk proyek seperti debugging perangkat lunak atau merancang fitur baru. Pemrogram bekerja dari seluruh dunia, termasuk Rusia, India, Australia, dan Amerika Serikat. Demikian pula, Newman's Own, perusahaan produk makanan yang didirikan oleh aktor Paul Newman, menjual makanan ratusan juta dolar setiap tahun, namun hanya mempekerjakan 32 orang. Ini dimungkinkan karena mengalihdayakan hampir semua hal: manufaktur, pengadaan, pengiriman, dan kontrol kualitas.



**Gambar 10.5** Sebuah Organisasi Virtual

Gambar 10.5 menunjukkan organisasi virtual di mana manajemen mengalihdayakan semua fungsi utama bisnis. Inti dari organisasi adalah sekelompok kecil eksekutif yang tugasnya mengawasi secara langsung setiap kegiatan yang dilakukan di rumah dan untuk mengkoordinasikan hubungan dengan organisasi lain yang memproduksi, mendistribusikan, dan melakukan fungsi penting untuk organisasi virtual. Garis putus-putus mewakili hubungan yang biasanya dipertahankan di bawah kontrak. Intinya, manajer dalam struktur virtual menghabiskan sebagian besar waktunya untuk mengoordinasikan dan mengendalikan hubungan eksternal, biasanya melalui tautan jaringan komputer.

Keuntungan utama dari organisasi virtual adalah fleksibilitasnya, yang memungkinkan individu dengan ide inovatif dan sedikit uang untuk berhasil bersaing dengan organisasi yang

lebih besar dan lebih mapan. Organisasi virtual juga menghemat banyak uang dengan menghilangkan kantor permanen dan peran hierarkis.

Kelemahan organisasi virtual menjadi semakin jelas seiring dengan meningkatnya popularitas mereka. Mereka berada dalam keadaan terus berubah dan reorganisasi, yang berarti Toles, tujuan, dan tanggung jawab tidak jelas, mengatur panggung untuk perilaku politik. Penyelarasan budaya dan tujuan bersama dapat hilang karena tingkat interaksi yang rendah di antara anggota, Anggota tim yang tersebar secara geografis dan jarang berkomunikasi merasa kesulitan untuk berbagi informasi dan pengetahuan, yang dapat membatasi inovasi dan memperlambat waktu respons. Ironisnya, beberapa organisasi virtual kurang dapat beradaptasi dan inovatif dibandingkan dengan jaringan komunikasi dan kolaborasi yang mapan. Kehadiran kepemimpinan yang memperkuat tujuan organisasi dan memfasilitasi komunikasi dengan demikian sangat berharga,

### **Organisasi Tanpa Batas**

Mantan pimpinan General Electric, Jack Welch, menciptakan istilah organisasi tanpa batas untuk menggambarkan apa yang dia inginkan dari GE: sebuah "toko kelontong keluarga". Yaitu, terlepas dari ukuran raksasa GE (pendapatan 2013 adalah Rp. 30 Triliyun). Welch ingin menghilangkan batas vertikal dan horizontal dalam perusahaan dan mendobrak hambatan eksternal antara perusahaan dengan pelanggan dan pemasoknya. Organisasi tanpa batas berusaha menghilangkan rantai komando, memiliki rentang kendali tanpa batas, dan mengganti departemen dengan tim yang diberdayakan. Meskipun GE belum mencapai keadaan tanpa batas ini—dan mungkin tidak akan pernah—ia telah membuat kemajuan yang signifikan untuk mencapai tujuan tersebut. Begitu juga perusahaan lain, seperti Hewlett-Packard, AT&T, Motorola, dan 3M. Mari kita lihat seperti apa organisasi tanpa batas itu dan apa yang dilakukan beberapa perusahaan untuk mewujudkannya.

Dengan menghapus batasan vertikal, manajemen meratakan hierarki dan meminimalkan status dan pangkat. Tim lintas hierarki {yang mencakup eksekutif puncak, manajer menengah, supervisor, dan karyawan operatif}, praktik pengambilan keputusan partisipatif, dan penggunaan penilaian kinerja 360 derajat (di mana rekan kerja dan orang lain di atas dan di bawah karyawan mengevaluasi kinerja) adalah contoh dari apa yang GE lakukan untuk mendobrak batas vertikal.

Departemen fungsional menciptakan batasan horizontal yang menghambat interaksi antara fungsi, lini produk, dan unit. Cara untuk menguranginya adalah dengan mengganti departemen fungsional dengan tim lintas fungsi dan mengatur aktivitas di sekitar proses. Xerox mengembangkan produk baru melalui tim multidisiplin yang bekerja pada satu proses, bukan pada tugas fungsional yang sempit. Beberapa unit AT&T menyiapkan anggaran tahunan bukan berdasarkan fungsi atau departemen tetapi berdasarkan proses, seperti pemeliharaan jaringan telekomunikasi di seluruh dunia. Cara lain untuk menurunkan penghalang horizontal adalah merotasi orang melalui area fungsional yang berbeda menggunakan transfer lateral. Pendekatan ini mengubah spesialis menjadi generalis.

Saat beroperasi penuh, organisasi tanpa batas meruntuhkan hambatan geografis. Saat ini, sebagian besar perusahaan besar AS melihat diri mereka sebagai perusahaan global; banyak, seperti Coca-Cola dan McDonald's, melakukan bisnis di luar negeri sebanyak di

Amerika Serikat, dan yang lain bekerja untuk memasukkan wilayah geografis baru ke dalam struktur mereka. Pendekatan organisasi tanpa batas terkadang berbasis kebutuhan. Demikian halnya dengan perusahaan Cina, yang telah melakukan 93 akuisisi di industri minyak dan gas sejak 2008 untuk memenuhi perkiraan permintaan yang tidak dapat dipenuhi oleh sumber daya mereka di Cina, 2 Organisasi tanpa batas memberikan satu solusi karena menganggap masalah geografi sebagai strategi taktis, masalah logistik daripada masalah struktural. Singkatnya, tujuannya adalah untuk mendobrak hambatan budaya.

Salah satu cara untuk melakukannya adalah melalui aliansi strategis. Perusahaan seperti NEC Corporation, Boeing, dan Apple memiliki aliansi strategis atau kemitraan bersama dengan lusinan perusahaan. Aliansi ini mengaburkan perbedaan antara satu organisasi dan organisasi lainnya karena karyawan bekerja pada proyek bersama. Penelitian dari 119 usaha patungan internasional (IJ'Vs) di Cina menunjukkan bahwa kemitraan memungkinkan perusahaan untuk belajar dari satu sama lain dan memperoleh kinerja produk baru yang lebih tinggi, terutama di mana terdapat budaya pembelajaran yang kuat.

Perusahaan lain mengizinkan pelanggan untuk melakukan fungsi yang sebelumnya dilakukan oleh manajemen. Beberapa unit AT&T menerima bonus berdasarkan evaluasi pelanggan terhadap tim yang melayani mereka. Akhirnya, telecommuting mengaburkan batas-batas organisasi. Analisis keamanan Merrill Lynch yang melakukan pekerjaannya dari peternakannya di Montana, atau perancang perangkat lunak di Boulder, Colorado yang bekerja untuk sebuah perusahaan San Francisco hanyalah dua dari jutaan pekerja yang beroperasi di luar batas fisik tempat kerja mereka.

### **Organisasi yang Lebih Ringkas**

Tujuan dari bentuk organisasi baru yang telah kami jelaskan adalah untuk meningkatkan ketangkasan dengan menciptakan organisasi yang ramping, terfokus, dan fleksibel. Perampingan adalah upaya sistematis untuk membuat organisasi lebih ramping dengan menutup lokasi, mengurangi staf, atau menjual unit bisnis yang tidak menambah nilai,

Penyusutan radikal Motorola Mobility pada 2012 dan 2013 adalah kasus perampingan untuk bertahan setelah merger dengan Google. Menanggapi penurunan permintaan untuk smartphone-nya, Motorola memangkas tenaga kerja sebesar 20 persen pada Agustus 2012. Ketika perusahaan membukukan kerugian kuartal keempat sebesar \$350 juta untuk tahun 2012, dengan penurunan pendapatan sebesar 40 persen, perusahaan kembali memangkas tenaga kerja sebesar 10 persen. Google menyebutnya "rightsizing" dan berharap ponsel Motorola baru akan menyelamatkan perusahaan dari PHK lebih lanjut.

Perusahaan lain berhemat untuk mengarahkan semua upaya mereka menuju kompetensi inti mereka. American Express mengklaim telah melakukan ini dalam serangkaian pemutusan hubungan kerja selama lebih dari satu dekade: 7.700 pekerjaan pada tahun 2001; 6.500 pekerjaan pada tahun 2002; 7.000 pekerjaan (10 persen dari angkatan kerja) pada tahun 2008; dan 4.000 pekerjaan pada tahun 2009. Pemangkasan 5.400 pekerjaan pada tahun 2013 (8,5 persen dari sisa tenaga kerja) merupakan "pengurangan terbesar dalam satu dekade". restrukturisasi untuk mencerminkan perubahan preferensi pelanggan dari layanan pelanggan pribadi dan menuju layanan pelanggan online. Menurut CEO Ken Chennault, "inisiatif restrukturisasi" ini merancang untuk membuat American Express lebih gesit, lebih efisien, dan

lebih efektif dalam menggunakan sumber daya kami untuk mendorong pertumbuhan... dan mempertahankan investasi pemasaran dan promosi.

Beberapa perusahaan berfokus pada teknik manajemen ramping sebagai bagian dari upaya perampingan untuk mengurangi birokrasi dan mempercepat pengambilan keputusan. Starbucks mengadopsi inisiatif lean pada tahun 2009, yang mencakup semua tingkat manajemen dan juga berfokus pada teknik barista dan proses produksi yang lebih cepat. Pelanggan pada umumnya memuji waktu tunggu yang singkat dan konsistensi produk di perusahaan yang dikelola dengan baik ini, sementara perusahaan memanfaatkan peluang perampingan strategis. Starbucks terus menuai hasil dari inisiatif lean-nya, membukukan keuntungan pendapatan yang signifikan setiap kuartal.

Terlepas dari keuntungan menjadi organisasi yang ramping, dampak perampingan pada kinerja organisasi telah menjadi sumber kontroversi. Mengurangi ukuran tenaga kerja memiliki hasil positif segera dalam bentuk biaya upah yang lebih rendah. Perusahaan perampingan untuk meningkatkan fokus strategis sering melihat efek positif pada harga saham setelah pengumuman. Contoh baru-baru ini adalah po Gorky Automobile Rusia. Factory (GAZ), yang menyadari keuntungan untuk pertama kalinya dalam beberapa tahun setelah Presiden & Bo Andersson memecat 50.000 pekerja, setengah dari tenaga kerja. Di sisi lain, diantara = perusahaan yang hanya memangkas karyawan tetapi tidak melakukan restrukturisasi, keuntungan dan harga saham biasanya menurun. Bagian dari masalahnya adalah efek perampingan pada sikap karyawan. Karyawan yang tetap tinggal sering merasa khawatir tentang PHK di masa depan dan mungkin kurang berkomitmen pada organisasi. Reaksi stres dapat menyebabkan peningkatan ketidakhadiran karena sakit, konsentrasi yang lebih rendah pada pekerjaan, dan kreativitas yang lebih rendah. Di perusahaan yang tidak banyak berinvestasi pada karyawannya, perampingan dapat menyebabkan perputaran yang lebih sukarela, sehingga sumber daya manusia yang vital hilang. Hasilnya adalah perusahaan yang lebih lemah daripada kurus.

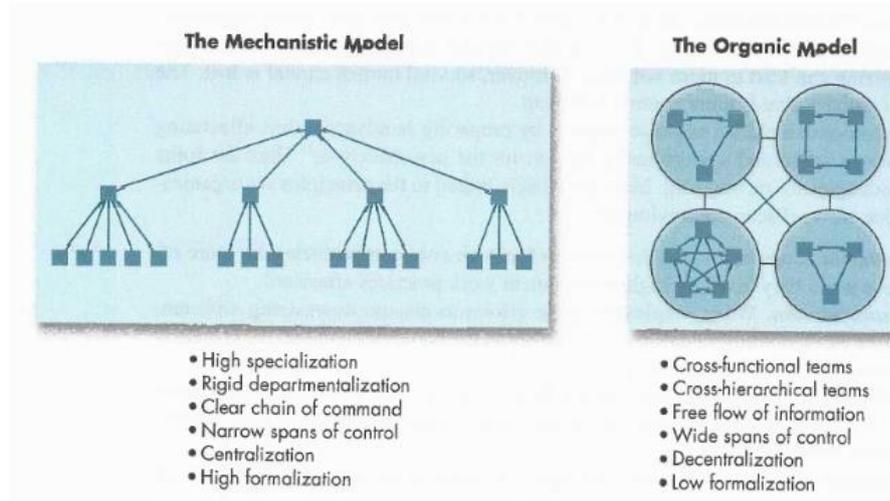
Perusahaan dapat mengurangi dampak negatif dengan melakukan persiapan terlebih dahulu, sehingga mengurangi stres karyawan dan memperkuat dukungan untuk arah yang baru. Berikut adalah beberapa strategi efektif untuk perampingan. Sebagian besar terkait erat dengan prinsip-prinsip keadilan organisasi yang telah kita bahas sebelumnya:

- **Investasi.** Perusahaan yang melakukan perampingan untuk fokus pada kompetensi inti lebih efektif ketika mereka berinvestasi dalam praktik kerja dengan keterlibatan tinggi sesudahnya.
- **Komunikasi.** Ketika pemberi kerja berupaya untuk membahas perampingan dengan karyawan lebih awal, karyawan tidak terlalu khawatir tentang hasilnya dan merasa perusahaan mempertimbangkan perspektif mereka.
- **Partisipasi.** Karyawan tidak terlalu khawatir jika mereka dapat berpartisipasi dalam proses dengan cara tertentu. Program pensiun dini sukarela atau paket pesangon dapat membantu mencapai kelangsingan tanpa PHK.
- **Bantuan.** Uang pesangon dan paket, perpanjangan tunjangan perawatan kesehatan, dan bantuan pencarian kerja menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap karyawannya dan menghargai kontribusi mereka.

Singkatnya, perusahaan yang membuat diri mereka ramping bisa menjadi lebih gesit, efisien, dan produktif—namun hanya jika mereka melakukan pemotongan dengan hati-hati dan membantu karyawan melewati proses tersebut. Tidak diragukan lagi Kami sangat menyadari sekarang bahwa ada banyak variasi dalam struktur yang dapat dipilih oleh organisasi. Mari luangkan waktu sejenak untuk mempertimbangkan mengapa struktur berbeda dan strategi organisasi apa yang mungkin paling kondusif untuk struktur tertentu.

### 10.3 MENGAPA STRUKTUR BERBEDA?

Kami telah menjelaskan desain organisasi mulai dari birokrasi yang sangat terstruktur hingga organisasi tanpa batas yang tidak berbentuk. Desain lain yang kita diskusikan ada di antara keduanya. Gambar 10.6 merangkum diskusi kami dengan menghadirkan dua model extreme dari desain organisasi. Yang akan kita sebut model mekanistik. Ini umumnya identik dengan birokrasi karena memiliki proses kerja yang sangat stamir, formalisasi tinggi, dan lebih banyak hierarki manajerial. Ekstrem lainnya, model organik, sangat mirip dengan organisasi tanpa batas. Itu datar, memiliki lebih sedikit prosedur formal untuk membuat keputusan, memiliki banyak pembuat keputusan, dan menyukai praktik yang fleksibel. Dengan mempertimbangkan kedua model ini, mari kita ajukan beberapa pertanyaan: Mengapa beberapa organisasi disusun berdasarkan garis yang lebih mekanistik, sedangkan yang lain mengikuti karakteristik organik? Kekuatan apa yang memengaruhi pilihan desain? Pada bagian ini, kami menyajikan penyebab utama atau faktor penentu struktur organisasi.



**Gambar 10.6** Model Mekanistik Versus Organik

### Strategi Organisasi

Karena struktur adalah sarana untuk mencapai tujuan, dan tujuan diturunkan dari keseluruhan strategi organisasi, maka logis bahwa struktur harus mengikuti strategi. Jika manajemen secara signifikan mengubah strategi organisasi, struktur harus berubah untuk mengakomodasi. Sebagian besar kerangka strategi saat ini berfokus pada tiga dimensi strategi—inovasi, minimalisasi biaya, dan imitasi—dan desain struktural yang paling cocok untuk masing-masing dimensi.

Sejauh mana organisasi memperkenalkan produk atau layanan baru yang besar? Strategi inovasi berusaha untuk mencapai inovasi yang bermakna dan unik. Jelas, tidak semua perusahaan mengejar inovasi. Apple dan 3M melakukannya, tetapi pengecer konservatif Marks & Spencer tidak. Perusahaan yang inovatif akan menggunakan gaji dan tunjangan yang kompetitif untuk menarik kandidat terbaik dan memotivasi karyawan untuk mengambil risiko. Beberapa tingkat struktur mekanistik sebenarnya dapat menguntungkan inovasi. Saluran komunikasi yang dikembangkan dengan baik, kebijakan untuk meningkatkan komitmen jangka panjang, dan saluran otoritas yang jelas, semuanya dapat mempermudah terjadinya perubahan yang cepat dengan lancar.

Sebuah organisasi mengejar strategi minimisasi biaya dengan ketat mengontrol biaya, menahan diri dari mengeluarkan biaya yang tidak perlu, dan memotong harga dalam menjual produk dasar. Ini menjelaskan strategi yang dilakukan oleh Walmart dan pembuat produk bahan makanan generik atau berlabel toko. Organisasi yang meminimalkan biaya menerapkan lebih sedikit kebijakan yang dimaksudkan untuk mengembangkan komitmen di antara tenaga kerja mereka.

Organisasi yang mengikuti strategi peniruan berusaha untuk meminimalkan risiko dan memaksimalkan peluang untuk mendapatkan keuntungan, memindahkan produk baru atau memasuki pasar baru hanya setelah inovator membuktikan kelangsungan hidup mereka. Produsen mode pasar massal yang meniru gaya desainer mengikuti strategi ini. seperti halnya perusahaan seperti Hewlett-Packard dan Caterpillar. Mereka mengikuti pesaing yang lebih kecil dan lebih inovatif dengan produk mereka, tetapi hanya setelah pesaing menunjukkan pasar yang ada. Moleskine SpA Italia, pembuat kecil notebook modis, adalah contoh lain dari strategi imitasi, bot terbalik; & mencari untuk membuka lebih banyak toko ritel di seluruh dunia, ini menggunakan strategi ekspansi perusahaan mode yang lebih besar dan sukses, Salvatore Ferragamo SpA dan Brunello Cucinelli.

### **Ukuran Organisasi**

Ukuran organisasi secara signifikan mempengaruhi strukturnya. Organisasi yang mempekerjakan 2.000 orang atau lebih cenderung memiliki lebih banyak spesialisasi, lebih banyak departementalisasi, lebih banyak level vertikal, dan lebih banyak peraturan dan regulasi daripada organisasi kecil. Namun, ukuran menjadi kurang penting ketika organisasi berkembang. Mengapa? Dengan sekitar 2.000 karyawan, sebuah organisasi sudah cukup mekanistik; 500 lebih banyak karyawan tidak akan berdampak banyak, Tetapi menambahkan 500 karyawan ke organisasi yang hanya terdiri dari 300 kemungkinan akan secara signifikan menggesernya ke arah struktur yang lebih mekanistik.

### **Teknologi**

Teknologi menggambarkan cara organisasi mentransfer input menjadi output. Setiap organisasi memiliki setidaknya satu teknologi untuk mengubah sumber daya keuangan, manusia, dan fisik menjadi produk atau layanan. Ford Motor Company menggunakan proses jalur perakitan untuk membuat produknya, Perguruan tinggi dapat menggunakan sejumlah teknologi instruksional—metode ceramah yang selalu populer, analisis kasus, latihan berdasarkan pengalaman, pembelajaran terprogram, instruksi online, dan pembelajaran jarak jauh. Apapun, struktur organisasi beradaptasi dengan teknologi mereka.

Sejumlah penelitian telah meneliti hubungan teknologi-struktur. Apa yang membedakan teknologi adalah tingkat kerutinannya. Kegiatan rutin ditkamii dengan operasi otomatis dan stkamir. Contohnya adalah produksi cetakan injeksi dari kenop plastik, pemrosesan otomatis transaksi penjualan, dan pencetakan dan penjilidan buku. Aktivitas nonrutin disesuaikan dan membutuhkan revisi dan pembaruan yang sering. Mereka termasuk pemulihan furnitur, pembuatan sepatu khusus, penelitian genetik, dan penulisan serta penyuntingan buku. Secara umum, organisasi yang melakukan aktivitas nonrutin cenderung lebih menyukai struktur organik, sedangkan organisasi yang melakukan aktivitas rutin lebih menyukai struktur mekanistik.

### **Lingkungan**

Lingkungan organisasi mencakup institusi atau kekuatan luar yang dapat memengaruhi kinerjanya, seperti pemasok, pelanggan, pesaing, badan pengatur pemerintah, dan kelompok penekan publik. Lingkungan yang dinamis menciptakan ketidakpastian yang jauh lebih besar bagi para manajer daripada yang statis. Untuk meminimalkan ketidakpastian di arena pasar utama, manajer dapat memperluas struktur mereka untuk merasakan dan merespons ancaman. Misalnya, sebagian besar perusahaan, termasuk Pepsi dan Southwest Airlines, telah menambahkan departemen jejaring sosial untuk melawan informasi negatif yang diposting di blog. Atau perusahaan dapat membentuk aliansi strategis dengan perusahaan lain.

Setiap lingkungan organisasi memiliki tiga dimensi: kapasitas, volatilitas, dan kompleksitas. Kapasitas mengacu pada sejauh mana lingkungan dapat mendukung pertumbuhan. Lingkungan yang kaya dan berkembang menghasilkan kelebihan sumber daya, yang dapat menyangga organisasi pada saat kelangkaan relatif. Volatilitas menggambarkan tingkat ketidakstabilan di lingkungan. Lingkungan yang dinamis dengan tingkat perubahan tak terduga yang tinggi menyulitkan manajemen untuk membuat prediksi yang akurat. Karena teknologi informasi berubah dengan sangat cepat, misalnya, lebih banyak lingkungan organisasi menjadi tidak stabil. Terakhir, kompleksitas adalah tingkat heterogenitas dan konsentrasi di antara unsur-unsur lingkungan. Lingkungan sederhana—seperti industri tembakau di mana metode produksi, persaingan dan tekanan peraturan, dan sejenisnya tidak berubah dalam beberapa waktu—adalah homogen dan terkonsentrasi. Lingkungan yang dicirikan oleh heterogenitas dan dispersi — seperti industri broadband — kompleks dan beragam, dengan banyak pesaing.

Mengingat definisi lingkungan tiga dimensi ini, kami dapat menawarkan beberapa kesimpulan umum tentang ketidakpastian lingkungan dan pengaturan struktural. Semakin langka, dinamis, dan kompleks lingkungan, struktur seharusnya semakin organik. Semakin melimpah, stabil, dan sederhana lingkungannya, semakin banyak struktur mekanistik yang disukai. Sementara faktor-faktor seperti lingkungan organisasi dapat memberikan petunjuk tentang jenis struktur mana yang paling efektif, struktur terbaik untuk setiap organisasi adalah struktur yang sesuai dengan strategi organisasi. . . dan orang-orangnya. Untuk menyimpulkan eksplorasi kami pada dasar-dasar struktur organisasi, kami akan fokus pada efek struktur pada perilaku.

#### 10.4 DESAIN ORGANISASI DAN PERILAKU KARYAWAN

Kami membuka bab ini dengan menyiratkan bahwa struktur organisasi dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap anggotanya. Apa efeknya?

Tinjauan bukti mengarah pada kesimpulan yang cukup jelas: Kami tidak dapat menggeneralisasi! Tidak semua orang lebih suka kebebasan dan fleksibilitas struktur organik. Faktor yang berbeda bertahan dalam struktur yang berbeda. Dalam organisasi yang sangat formal, sangat terstruktur, dan mekanistik, tingkat keadilan dalam kebijakan dan prosedur formal merupakan prediktor kepuasan yang sangat penting. Dalam organisasi organik yang lebih personal dan adaptif secara individual, karyawan lebih menghargai keadilan interpersonal. Beberapa orang paling produktif dan puas ketika tugas kerja dibakukan dan ambiguitas diminimalkan—yaitu, dalam struktur mekanistik. Jadi, setiap diskusi tentang pengaruh desain organisasi terhadap perilaku karyawan harus membahas perbedaan individu. Untuk melakukannya, mari pertimbangkan preferensi karyawan untuk spesialisasi kerja, rentang kendali, dan sentralisasi.

Bukti umumnya menunjukkan bahwa spesialisasi kerja berkontribusi pada produktivitas karyawan yang lebih tinggi—tetapi dengan harga kepuasan kerja yang berkurang. Namun, spesialisasi kerja bukanlah sumber produktivitas yang lebih tinggi tanpa akhir. Masalah mulai muncul, dan produktivitas mulai menurun, ketika ketidakekonomisan manusia dalam melakukan tugas yang berulang dan sempit mengambil alih ekonomi spesialisasi. Karena tenaga kerja telah menjadi lebih berpendidikan tinggi dan menginginkan pekerjaan yang secara intrinsik bermanfaat, kita tampaknya mencapai titik di mana produktivitas mulai menurun sebagai fungsi spesialisasi lebih cepat daripada di masa lalu. Sementara penurunan produktivitas sering mendorong perusahaan untuk menambah peran pengawasan dan inspeksi, jawaban yang lebih baik mungkin adalah mengatur ulang fungsi dan akuntabilitas kerja.

Sebagian tenaga kerja masih menyukai rutinitas dan pengulangan pekerjaan yang sangat terspesialisasi. Beberapa individu menginginkan pekerjaan yang membuat tuntutan intelektual minimal dan memberikan keamanan rutin; bagi mereka, spesialisasi kerja yang tinggi merupakan sumber kepuasan kerja. Pertanyaannya, tentu saja, apakah mereka mewakili 2 persen tenaga kerja atau 52 persen. Penelitian menunjukkan jawaban "nyata" lebih mendekati 2 persen daripada 52 persen. Mengingat bahwa beberapa seleksi diri beroperasi dalam pilihan karir, kita dapat menyimpulkan bahwa hasil perilaku negatif dari spesialisasi tinggi kemungkinan besar akan muncul dalam pekerjaan profesional yang diduduki oleh individu dengan kebutuhan tinggi untuk pertumbuhan dan keragaman pribadi.

Mungkin aman untuk mengatakan bahwa tidak ada bukti yang mendukung hubungan antara rentang kendali dan kepuasan atau kinerja karyawan. Meskipun intuitif bahwa rentang yang besar dapat mengarah pada kinerja karyawan yang lebih tinggi karena memberikan pengawasan yang lebih jauh dan lebih banyak peluang untuk inisiatif pribadi, penelitian tersebut gagal mendukung gagasan ini. Beberapa orang suka dibiarkan sendiri: yang lain lebih suka keamanan bos yang tersedia dengan cepat setiap saat. Penulis mengharapkan faktor-faktor seperti pengalaman dan kemampuan karyawan serta tingkat struktur dalam tugas mereka untuk menjelaskan kapan rentang kendali yang lebar atau sempit cenderung

berkontribusi pada kinerja mereka dan kepuasan kerja. Namun, beberapa bukti menunjukkan bahwa kepuasan kerja seorang manajer meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah karyawan yang diawasi.

Penulis menemukan bukti yang cukup kuat yang menghubungkan sentralisasi dan kepuasan kerja. Secara umum, organisasi yang kurang terpusat memiliki otonomi yang lebih besar. Dan otonomi tampaknya berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Tapi, sekali lagi, sementara satu karyawan mungkin menghargai kebebasan, yang lain mungkin menganggap lingkungan otonom sangat ambigu.

Globalisasi, aliansi strategis, aks organisasi pelanggan, dan telecommuting adalah contoh praktik yang mengurangi batasan eksternal. Kita dapat menarik satu wawasan yang jelas: hal-hal lain sama, orang tidak memilih pemberi kerja secara acak, Mereka tertarik, dipilih oleh, dan bertahan dengan organisasi yang sesuai dengan karakteristik pribadi mereka. Kandidat pekerjaan yang lebih suka prediktabilitas cenderung mencari dan mengambil pekerjaan dalam struktur mekanistik, dan mereka yang menginginkan otonomi lebih cenderung berakhir dalam struktur organik. Dengan demikian, pengaruh struktur pada perilaku karyawan tidak diragukan lagi berkurang ketika proses seleksi memfasilitasi pencocokan yang tepat antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Selain itu, perusahaan harus berusaha untuk menetapkan, mendahului, dan mempertahankan identitas unik dari struktur mereka karena karyawan yang terampil dapat berhenti sebagai akibat dari perubahan yang dramatis.

Penelitian menunjukkan bahwa budaya nasional mempengaruhi preferensi struktur. Organisasi yang beroperasi dengan orang-orang dari budaya jarak-daya tinggi, seperti Yunani, Prancis, dan sebagian besar Amerika Latin, menemukan bahwa karyawan mereka jauh lebih menerima struktur mekanistik daripada karyawan dari negara-negara jarak-daya rendah. Jadi pertimbangkan perbedaan budaya bersama dengan perbedaan individu ketika memprediksi bagaimana struktur akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Artinya, selain faktor individu dan kelompok, hubungan struktural di mana orang bekerja memiliki kaitan dengan sikap dan perilaku karyawan. Apa dasar argumen ini? Sejauh struktur organisasi mengurangi ambiguitas bagi karyawan dan mengklarifikasi masalah seperti "Apa yang harus saya lakukan?" "Bagaimana saya harus melakukannya?" "Kepada siapa saya melapor?" dan "Kepada siapa saya pergi jika saya memiliki masalah?" itu membentuk sikap mereka dan memfasilitasi dan memotivasi mereka ke tingkat kinerja yang lebih tinggi.

## **BAB 11**

### **BUDAYA ORGANISASI**

Budaya organisasi yang kuat memberikan stabilitas bagi organisasi. Untuk beberapa organisasi, budaya dapat menjadi penghalang utama untuk berubah. Dalam bab ini, kami menunjukkan bahwa setiap organisasi memiliki budaya yang bergantung pada kekuatannya, dapat memiliki pengaruh signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi.

Budaya organisasi mana pun, meskipun mungkin sulit untuk diukur secara tepat, namun tetap ada dan diakui secara umum oleh karyawannya. Kami menyebutnya variabel budaya organisasi. Sama seperti budaya kesukuan memiliki totem dan tabu yang mendikte bagaimana setiap anggota harus bertindak terhadap sesama anggota dan orang luar, organisasi memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota berperilaku. Dalam bab ini, kita akan membahas apa itu budaya organisasi, bagaimana pengaruhnya terhadap sikap dan perilaku karyawan, dari mana asalnya, dan apakah bisa diubah atau tidak.

#### **11.1 APA ITU BUDAYA ORGANISASI?**

Seorang eksekutif pernah ditanya menurutnya apa arti budaya organisasi. Dia pada dasarnya memberikan jawaban yang sama seperti yang diberikan Hakim Agung AS Potter Stewart dalam mendefinisikan pornografi: "Saya tidak dapat mendefinisikannya, tetapi saya mengetahuinya ketika saya melihatnya." Pada bagian ini, kami mengusulkan satu definisi budaya organisasi dan meninjau beberapa gagasan terkait.

##### **Definisi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Tujuh karakteristik utama tampaknya menangkap esensi dari budaya organisasi:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap Detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi Outcome. Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil atau hasil daripada pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi Orang. Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi.
5. Orientasi Tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan di sekitar tim daripada individu.
6. Agresivitas. Sejauh mana orang menjadi agresif dan kompetitif daripada santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan mempertahankan status quo berbeda dengan pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik ini ada dalam rangkaian dari rendah ke tinggi. Menilai organisasi pada tujuh dimensi ini, kemudian, memberikan gambaran gabungan tentang budayanya dan

dasar untuk pemahaman bersama yang dimiliki anggota tentang organisasi, bagaimana hal-hal dilakukan di dalamnya, dan cara mereka seharusnya berperilaku.

### **Budaya adalah Istilah Deskriptif**

Budaya organisasi menunjukkan bagaimana karyawan memahami karakteristik organisasi bukan apakah mereka menyukainya—yaitu, itu adalah istilah deskriptif. Penelitian tentang budaya organisasi berusaha mengukur bagaimana karyawan melihat organisasi: Apakah hal itu mendorong kerja sama tim? Apakah itu menghargai inovasi? Apakah itu menghambat inisiatif? Sebaliknya, kepuasan kerja berusaha mengukur bagaimana perasaan karyawan tentang harapan organisasi, praktik penghargaan, dan sejenisnya. Meskipun kedua istilah tersebut memiliki karakteristik yang tumpang tindih, perlu diingat bahwa budaya organisasi bersifat deskriptif, sedangkan kepuasan kerja bersifat evaluatif.

Budaya organisasi berkembang selama bertahun-tahun dan berakar pada katup yang dipegang kuat di mana karyawan berkomitmen kuat.

### **Apakah Organisasi Memiliki Budaya yang Seragam?**

Budaya organisasi mewakili persepsi yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Oleh karena itu kita harus mengharapkan individu dengan latar belakang yang berbeda atau pada tingkat yang berbeda dalam organisasi untuk menggambarkan budaya dalam istilah yang sama?

Itu tidak berarti, bagaimanapun, bahwa tidak ada subkultur. Sebagian besar organisasi besar memiliki budaya dominan dan banyak subkultur. Budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dimiliki oleh mayoritas anggota dan yang memberi organisasi kepribadian yang berbeda.' Subkultur cenderung berkembang dalam organisasi besar untuk mencerminkan masalah atau pengalaman umum yang dihadapi anggota. departemen atau lokasi yang sama. Departemen pembelian dapat memiliki subkultur yang mencakup nilai inti dari budaya dominan ditambah nilai tambahan yang unik bagi anggota departemen tersebut.

Jika organisasi hanya terdiri dari banyak subkultur, budaya organisasi sebagai variabel independen akan menjadi kurang kuat secara signifikan. Ini adalah aspek "makna bersama" dari budaya yang membuatnya menjadi alat yang ampuh untuk membimbing dan membentuk perilaku. Itulah yang memungkinkan kami untuk mengatakan, misalnya, bahwa budaya Zappos menghargai layanan dan dedikasi pelanggan daripada kecepatan dan efisiensi, dan menggunakan informasi tersebut untuk lebih memahami perilaku eksekutif dan karyawan Zappos.

### **Budaya Kuat Versus Lemah**

Apakah mungkin untuk membedakan antara budaya yang kuat dan lemah. Jika sebagian besar karyawan (menanggapi survei manajemen) memiliki pendapat yang sama tentang misi dan nilai organisasi, budaya tersebut kuat; jika pendapat sangat bervariasi, budayanya lemah.

Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai inti organisasi dipegang secara kuat dan dibagikan secara luas. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka, semakin kuat budaya dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku anggota.

Hal ini karena tingginya tingkat nilai dan intensitas bersama menciptakan iklim kontrol perilaku yang tinggi. Karyawan Nordstrom mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka, misalnya, dan ekspektasi ini sangat membantu dalam membentuk perilaku mereka. Sebaliknya, pesaing Nordstrom, Macy's, yang telah berjuang melewati krisis identitas, sedang berupaya mengubah budayanya.

Budaya yang kuat harus mengurangi perputaran karyawan karena menunjukkan kesepakatan yang tinggi tentang apa yang diwakili oleh organisasi. Kebulatan tujuan seperti itu membangun kekompakan, loyalitas, dan komitmen organisasi. Kualitas ini, pada gilirannya, mengurangi kecenderungan karyawan untuk pergi. Satu studi menemukan bahwa semakin banyak karyawan menyetujui orientasi pelanggan dalam organisasi jasa, semakin tinggi profitabilitas unit bisnis tersebut. Studi lain menemukan bahwa ketika manajer tim dan anggota tim tidak setuju tentang persepsi dukungan organisasi, ada lebih banyak suasana hati negatif di antara anggota tim, dan kinerja tim lebih rendah. Efek negatif ini sangat kuat ketika manajer percaya organisasi memberikan lebih banyak dukungan daripada yang dipikirkan karyawan.

### **Budaya Versus Formalisasi**

Kami telah melihat bahwa formalisasi tinggi menciptakan prediktabilitas, keteraturan, dan konsistensi. Budaya yang kuat mencapai tujuan yang sama tanpa perlu dokumentasi tertulis. Oleh karena itu, kita harus memkaming formalisasi dan budaya sebagai dua jalan berbeda menuju tujuan bersama. Semakin kuat budaya organisasi, semakin sedikit manajemen yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan peraturan dan regulasi formal untuk memandu perilaku karyawan. Panduan tersebut akan terinternalisasi dalam diri karyawan ketika mereka menerima budaya organisasi.

### **APA YANG BUDAYA LAKUKAN?**

Mari kita tinjau budaya peran yang dilakukan dan apakah itu bisa menjadi kewajiban bagi organisasi.

### **Fungsi Budaya**

Pertama, budaya memiliki peran yang menentukan batas: Tt menciptakan perbedaan antara organisasi. Kedua, menyampaikan rasa identitas bagi anggota organisasi. Ketiga, budaya memfasilitasi komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan pribadi individu. Keempat, meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan memberikan stkamir untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan. Terakhir, ini adalah mekanisme pembuatan makna dan kontrol yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan. Fungsi terakhir ini sangat menarik bagi kami. Budaya mendefinisikan aturan permainan.

Kecenderungan hari ini menuju organisasi terdesentralisasi membuat budaya lebih penting dari sebelumnya, tetapi ironisnya hal itu juga membuat pembentukan budaya yang kuat menjadi lebih sulit. Ketika otoritas formal dan sistem kontrol dikurangi, makna bersama budaya dapat mengarahkan semua orang ke arah yang sama. Namun, karyawan yang diorganisasikan dalam tim mungkin menunjukkan kesetiaan yang lebih besar kepada tim mereka dan nilai-nilai jika dibandingkan dengan organisasi secara keseluruhan. Dalam organisasi virtual, kurangnya kontak tatap muka yang sering membuat penetapan

seperangkat norma umum menjadi sangat sulit. Kepemimpinan yang kuat yang sering berkomunikasi tentang tujuan dan prioritas bersama sangat penting dalam organisasi inovatif.

Individu-organisasi “sesuai”—yaitu, apakah sikap dan perilaku pelamar atau karyawan sesuai dengan budaya—sangat memengaruhi siapa yang mendapat tawaran pekerjaan, tinjauan kinerja yang menguntungkan, atau promosi. Bukan kebetulan bahwa karyawan taman hiburan Disney tampil hampir secara universal menarik, bersih, dan sehat dengan senyum cerah. Perusahaan memilih karyawan yang akan mempertahankan citra tersebut. Di tempat kerja, budaya yang kuat didukung oleh peraturan dan regulasi formal memastikan karyawan akan bertindak dengan cara yang relatif seragam dan dapat diprediksi.

### **Budaya Menciptakan Iklim**

Jika Kami pernah bekerja dengan seseorang yang sikap positifnya menginspirasi Kami untuk melakukan yang terbaik, atau dengan tim yang kurang bersemangat yang mengurus motivasi Kami, Kami telah mengalami dampak iklim. Iklim organisasi mengacu pada persepsi bersama yang dimiliki anggota organisasi tentang organisasi dan lingkungan kerja mereka. Aspek budaya ini seperti semangat tim di tingkat organisasi, Ketika setiap orang memiliki perasaan umum yang sama tentang apa yang penting atau seberapa baik sesuatu bekerja, efek dari sikap ini akan lebih dari sekadar penjumlahan dari masing-masing bagian. Satu meta-analisis menemukan bahwa dari lusinan sampel yang berbeda, iklim psikologis sangat terkait dengan tingkat kepuasan kerja, keterlibatan, komitmen, dan motivasi individu. Iklim tempat kerja yang positif secara keseluruhan telah dikaitkan dengan kepuasan pelanggan dan juga kinerja keuangan yang lebih tinggi.

Lusinan dimensi iklim telah dipelajari, termasuk inovasi, kreativitas, komunikasi, kehangatan dan dukungan, keterlibatan, keamanan, keadilan, keragaman, dan layanan pelanggan. Seseorang yang menghadapi iklim positif untuk kinerja akan lebih sering berpikir untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan akan percaya bahwa orang lain mendukung kesuksesannya. Seseorang yang menemukan iklim positif untuk keragaman akan merasa lebih nyaman berkolaborasi dengan rekan kerja terlepas dari latar belakang demografinya. Iklim dapat berinteraksi satu sama lain untuk menghasilkan perilaku. Misalnya, iklim positif untuk pemberdayaan pekerja dapat menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi dalam organisasi yang juga memiliki iklim akuntabilitas pribadi. Iklim juga memengaruhi kebiasaan. Jika iklim keselamatan positif, semua orang mengenakan peralatan keselamatan dan mengikuti prosedur keselamatan bahkan jika secara individual mereka biasanya tidak terlalu sering berpikir tentang keselamatan—sesungguhnya, banyak penelitian telah menunjukkan bahwa iklim keselamatan yang positif mengurangi jumlah cedera yang terdokumentasi di lapangan pekerjaan.

### **Budaya sebagai Kewajiban**

Budaya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi perilaku karyawan, yang jelas menguntungkan organisasi. Budaya berharga bagi 100 karyawan, karena menjelaskan bagaimana sesuatu dilakukan dan apa yang penting. Tapi kita tidak boleh mengabaikan aspek budaya yang berpotensi disfungsi, terutama yang kuat, pada efektivitas organisasi. Hewlett-Packard, yang dulunya dikenal sebagai produsen komputer utama, dengan cepat kehilangan pangsa pasar dan keuntungan karena disfungsi tim

manajemen puncaknya menurun, membuat karyawan tidak terlibat, tidak kreatif, tidak dihargai, dan terpolarisasi.

**Institusionalisasi.** Ketika sebuah organisasi mengalami pelembagaan dan menjadi terlembagakan—yaitu, ia dihargai untuk dirinya sendiri dan bukan untuk barang atau jasa yang dihasilkannya—ia menjalani kehidupannya sendiri, terpisah dari para pendiri atau anggotanya. Organisasi yang dilembagakan seringkali tidak gulung tikar meskipun tujuan aslinya tidak lagi relevan. Cara perilaku yang dapat diterima sebagian besar terbukti dengan sendirinya bagi anggota, dan meskipun ini tidak sepenuhnya negatif, itu berarti perilaku dan kebiasaan tidak perlu dipertanyakan lagi, yang dapat menghambat inovasi dan mempertahankan budaya organisasi sebagai tujuan akhir itu sendiri.

**Hambatan Untuk Berubah.** Budaya menjadi kewajiban ketika nilai-nilai bersama tidak sesuai dengan nilai-nilai yang memajukan efektivitas organisasi. Hal ini kemungkinan besar terjadi ketika lingkungan organisasi sedang mengalami perubahan yang cepat, dan budaya yang mengakar mungkin tidak sesuai lagi. Konsistensi perilaku, aset dalam lingkungan yang stabil, kemudian dapat membebani organisasi dan membuat sulit untuk merespon perubahan.

**Hambatan Keberagaman.** Mempekerjakan karyawan baru yang berbeda dari mayoritas ras, usia, jenis kelamin, kecacatan, atau karakteristik lainnya menciptakan sebuah paradoks. Manajemen ingin menunjukkan dukungan untuk perbedaan yang dibawa karyawan ini ke tempat kerja, tetapi pendatang baru yang ingin menyesuaikan diri harus menerima budaya inti organisasi. Kedua, karena perilaku yang beragam dan kekuatan unik cenderung berkurang saat orang berasimilasi, budaya yang kuat dapat menjadi kewajiban ketika menghilangkan keunggulan keragaman. Ketiga, budaya kuat yang memaafkan prasangka, mendukung bias, atau menjadi tidak peka terhadap perbedaan dapat merusak kebijakan keragaman formal.

**Hambatan Terhadap Akuisisi Dan Merger.** Secara historis, ketika manajemen melihat keputusan akuisisi atau merger, faktor kuncinya adalah keunggulan finansial dan sinergi produk. Dalam beberapa tahun terakhir, kompatibilitas budaya telah menjadi perhatian utama. Semua hal dianggap sama, apakah akuisisi benar-benar berhasil tampaknya sangat berkaitan dengan seberapa cocok budaya kedua organisasi tersebut.

Sebuah survei oleh firma konsultan A. T. Kearney mengungkapkan bahwa 58 persen merger gagal mencapai tujuan keuangan mereka. Seperti yang dikomentari oleh seorang ahli, “Merger memiliki tingkat kegagalan yang luar biasa tinggi, dan itu selalu karena orang issues” —dengan kata lain, karena budaya organisasi yang saling bertentangan. Merger senilai Rp. 23 Triliyun antara America Online (AOL) dan Time Warner pada tahun 2001 adalah yang terbesar dalam sejarah perusahaan AS. Itu juga bencana. Hanya 2 tahun kemudian, saham tersebut telah jatuh secara mencengangkan 90 persen, dan perusahaan baru tersebut melaporkan kerugian finansial terbesar dalam sejarah AS. Bentrokan budaya umumnya dikatakan sebagai salah satu penyebab masalah AOL Time Warner.

## 11.2 MENCIPTAKAN DAN MEMPERTAHANKAN KEBUDAYAAN

Budaya organisasi tidak muncul begitu saja, dan begitu terbentuk, budaya itu jarang memudar. Apa yang mempengaruhi terciptanya budaya? Apa yang memperkuat dan menopangnya begitu berada di tempatnya?

### **Bagaimana Budaya Dimulai**

Kebiasaan, tradisi, dan cara umum organisasi saat ini dalam melakukan sesuatu sebagian besar disebabkan oleh apa yang telah dilakukan sebelumnya dan seberapa suksesnya dalam melakukannya. Ini membawa kita ke sumber utama budaya organisasi: para pendiri. Bebas dari kebiasaan atau ideologi sebelumnya, para pendiri memiliki visi tentang seperti apa seharusnya organisasi itu, dan ukuran perusahaan yang kecil membuatnya mudah untuk menerapkan visi tersebut pada semua anggota.

Penciptaan budaya terjadi dalam tiga cara. Pertama, pendiri hanya mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang berpikir dan merasakan hal yang sama. Kedua, mereka mengindoktrinasi dan mensosialisasikan cara berpikir dan perasaan karyawan. Dan akhirnya, perilaku pendiri sendiri mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dengan mereka dan menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi mereka. Ketika organisasi berhasil, kepribadian pendiri tertanam dalam budaya.

Gaya Hyundai yang sengit, kompetitif, dan disiplin, otoriter, konglomerat raksasa Korea, menunjukkan karakteristik yang sama yang sering digunakan untuk menggambarkan pendiri Chung Ju-Yung. Pendiri lain dengan dampak tak terukur pada budaya organisasi mereka termasuk Bill Gates di Microsoft, Ingvar Kamprad di IKEA, Herb Kelleher di Southwest Airlines, Fred Smith di FedEx, dan Richard Branson di Virgin Group.

### **Menjaga Budaya Hidup**

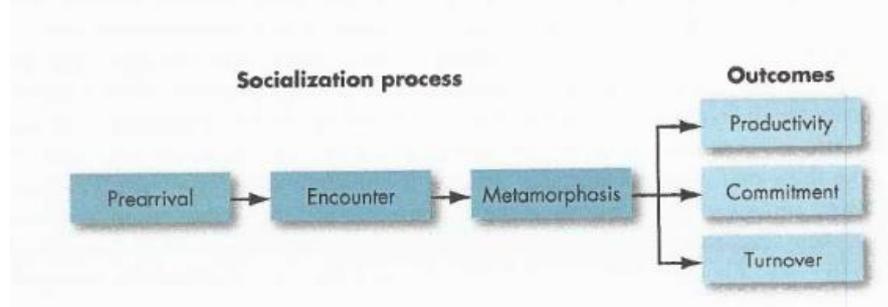
Begitu budaya ada, praktik dalam organisasi mempertahankannya dengan memberi karyawan serangkaian pengalaman serupa. Proses seleksi, kriteria evaluasi kinerja, kegiatan pelatihan dan pengembangan, dan prosedur promosi memastikan mereka yang dipekerjakan sesuai dengan budaya, memberi penghargaan kepada mereka yang mendukungnya, dan menghukum (atau bahkan mengeluarkan) mereka yang menentangnya. Tiga kekuatan memainkan bagian yang sangat penting dalam mempertahankan budaya: praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi. Mari kita lihat masing-masing.

**Seleksi.** Tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk bekerja dengan sukses. Keputusan akhir, karena secara signifikan dipengaruhi oleh penilaian pembuat keputusan tentang seberapa baik kandidat akan masuk ke dalam organisasi. Mengidentifikasi orang-orang yang nilainya pada dasarnya konsisten dengan setidaknya sebagian besar organisasi. Seleksi juga memberikan informasi kepada pelamar. Individu yang merasakan konflik antara nilai-nilai mereka dan nilai-nilai organisasi dapat keluar dari kumpulan pelamar. Seleksi dengan demikian menjadi jalan dua arah, yang memungkinkan pemberi kerja atau pelamar untuk menghindari ketidaksesuaian dan mempertahankan budaya organisasi dengan menyingkirkan mereka yang mungkin menyerang atau merusak nilai intinya.

**Manajemen Top** Tindakan manajemen puncak juga berdampak besar pada budaya organisasi. Melalui kata-kata dan perilaku, eksekutif senior menetapkan norma yang menyaring organisasi tentang, misalnya, apakah pengambilan risiko diinginkan, berapa banyak kebebasan yang diberikan manajer kepada karyawan, pakaian apa yang pantas, dan tindakan apa yang menghasilkan kenaikan gaji, promosi, dan penghargaan lainnya.

**Sosialisasi.** Sebagus apa pun pekerjaan yang dilakukan organisasi dalam perekrutan dan seleksi, karyawan baru membutuhkan bantuan untuk beradaptasi dengan budaya yang berlaku. Bantuan itu adalah sosialisasi. Misalnya, semua Marinir harus melalui kamp pelatihan, di mana mereka membuktikan komitmen mereka dan mempelajari “cara Marinir”. Perusahaan konsultan Booz Allen Hamilton memulai prosesnya untuk membawa karyawan baru bahkan sebelum mereka memulai hari pertama kerja mereka. Karyawan baru membuka portal web internal untuk mempelajari tentang perusahaan dan terlibat dalam beberapa aktivitas yang membantu mereka memahami budaya organisasi. Setelah mereka mulai bekerja, mereka terus belajar tentang organisasi melalui aplikasi jejaring sosial berkelanjutan yang menghubungkan pekerja baru dengan anggota perusahaan yang lebih mapan dan membantu memastikan bahwa budaya ditransmisikan dari waktu ke waktu.

Kita dapat menganggap sosialisasi sebagai suatu proses dengan tiga tahap: prakedatangan, pertemuan, dan metamorfosis. Proses ini, ditunjukkan pada Gambar 11.1, berdampak pada produktivitas kerja karyawan baru, komitmen terhadap tujuan organisasi, dan keputusan akhir untuk tetap bersama organisasi.



**Gambar 11.1** Model Sosialisasi

Tahap prakedatangan mengakui bahwa setiap individu datang dengan seperangkat nilai, sikap, dan harapan tentang pekerjaan dan organisasi. Salah satu tujuan utama dari sebuah sekolah bisnis, misalnya, adalah untuk mensosialisasikan siswa bisnis tentang sikap dan perilaku yang diinginkan oleh perusahaan bisnis. Pendetang baru di organisasi terkenal dengan posisi pasar yang kuat akan membuat asumsi mereka sendiri tentang bagaimana rasanya bekerja di sana. Sebagian besar rekrutan baru akan mengharapkan Nike menjadi dinamis dan menarik, sebuah firma hukum bergengsi yang memiliki tekanan dan penghargaan yang tinggi, dan Korps Marinir membutuhkan disiplin dan keberanian. Namun, tidak peduli seberapa baik manajer berpikir mereka dapat mensosialisasikan pendatang baru, prediktor terpenting dari perilaku masa depan adalah perilaku masa lalu. Apa yang diketahui orang sebelum mereka bergabung dengan organisasi, dan seberapa proaktif kepribadian mereka, merupakan prediktor penting tentang seberapa baik mereka menyesuaikan diri dengan budaya baru.

Salah satu cara untuk memanfaatkan karakteristik prapekerja dalam sosialisasi adalah dengan menggunakan proses seleksi untuk menginformasikan calon karyawan tentang organisasi secara keseluruhan. Saat memasuki organisasi, anggota baru memasuki tahap pertemuan dan menghadapi kemungkinan bahwa ekspektasi—tentang pekerjaan, rekan kerja, bos, dan organisasi secara umum—mungkin berbeda dari kenyataan. Jika ekspektasi

cukup akurat, tahap ini hanya memperkuat persepsi sebelumnya. Namun, seringkali tidak demikian. Paling ekstrim, seorang anggota baru mungkin menjadi cukup kecewa untuk mengundurkan diri. Perekrutan dan seleksi yang tepat akan secara signifikan mengurangi hasil tersebut, bersama dengan mendorong ikatan persahabatan dalam organisasi—pendatang baru lebih berkomitmen saat teman dan rekan kerja membantu mereka “mempelajari seluk-beluknya”.

**FORMAL VS. INFORMAL** Semakin karyawan baru dipisahkan dari pengaturan kerja yang sedang berlangsung dan dibedakan dalam beberapa cara untuk memperjelas peran pendatang barunya, semakin formal sosialisasinya. Orientasi khusus dan program pelatihan adalah contohnya. Sosialisasi informal menempatkan karyawan baru langsung ke pekerjaan, dengan ilte atau tanpa perhatian khusus,

**INDIVIDU VS. KOLEKTIF** Anggota baru dapat disosialisasikan secara individual. Ini menjelaskan bagaimana hal itu dilakukan di banyak kantor profesional. Mereka juga dapat dikelompokkan bersama dan diproses melalui rangkaian pengalaman yang identik, seperti di kamp pelatihan militer.

**TETAP VS. VARIABEL** Ini mengacu pada jadwal waktu di mana pendatang baru melakukan transisi dari orang luar ke orang dalam. Jadwal tetap menetapkan tahapan transisi stkamir. Ini mencirikan program pelatihan rotasi. Ini juga Termasuk perlod percobaan, seperti status "rekanan" 8 hingga 10 tahun yang digunakan oleh firma akuntansi dan hukum sebelum memutuskan apakah seorang kandidat dijadikan mitra atau tidak, Jadwal variabel tidak memberikan pemberitahuan sebelumnya tentang jadwal transisi mereka. Jadwal variabel menggambarkan sistem promosi tipikal, di mana seseorang tidak maju 10 tahap berikutnya sampai seseorang "siap".

**SERIVS. RANDOM** Soklalisasi Serlal ditkamii dengan penggunaan model peran yang melatih dan mendorong pendatang baru. Program pemagangan dan pendampingan adalah contohnya. Dalam sosialisasi acak, panutan sengaja dirahasiakan. Karyawan baru dibiarkan sendiri untuk mencari tahu.

**INVESTASI VS. DIVESTITURE** Sosialisasi investasi mengasumsikan bahwa kualitas dan kualifikasi pendatang baru adalah bahan yang diperlukan untuk keberhasilan pekerjaan, sehingga kualitas dan kualifikasi ini dikonfirmasi dan didukung. Sosialisasi divestasi mencoba menghilangkan karakteristik tertentu dari rekrutan. Persaudaraan dan mahasiswi "janji" melalui sosialisasi divestasi untuk membentuk mereka ke dalam peran yang tepat.

**Gambar 11.2** Masuk Opsi Sosialisasi

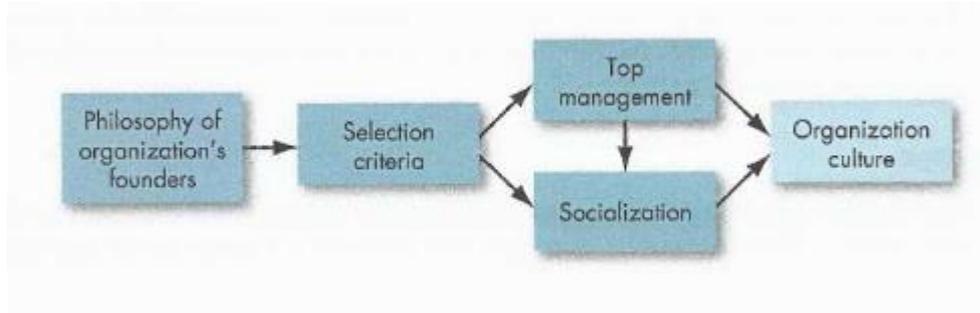
Akhirnya, untuk menyelesaikan masalah yang ditemukan selama tahap pertemuan, anggota baru berubah atau melewati tahap metamorfosis. Pilihan yang disajikan pada Gambar 11.2 adalah alternatif yang dirancang untuk menghasilkan metamorfosis yang diinginkan. Sebagian besar penelitian menunjukkan ada dua "kumpulan" utama dari praktik sosialisasi. Semakin manajemen bergantung pada program sosialisasi formal, kolektif, berurutan, tetap, dan serial dan menekankan divestasi, semakin besar kemungkinan perbedaan pendatang baru akan dilucuti dan digantikan oleh perilaku stkamir yang dapat diprediksi. Praktik-praktik kelembagaan ini biasa terjadi di departemen kepolisian, pemadam kebakaran, dan organisasi lain yang menghargai aturan dan ketertiban. peran dan metode kerja. Bidang kreatif, seperti penelitian dan pengembangan, periklanan, dan pembuatan film, bergantung pada praktik individual ini. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa praktik kelembagaan tingkat tinggi mendorong kecocokan orang—organisasi dan tingkat komitmen yang tinggi, sedangkan praktik individu menghasilkan lebih banyak inovasi peran.

Proses sosialisasi entri tiga bagian selesai ketika anggota baru telah menginternalisasi dan menerima norma-norma organisasi dan kelompok kerja mereka, percaya diri dalam kompetensi mereka, dan merasa dipercaya dan dihargai oleh rekan-rekan mereka. Mereka memahami sistem—tidak hanya tugas mereka sendiri tetapi juga aturan, prosedur, dan praktik yang diterima secara informal. Akhirnya, mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan kriteria apa yang akan digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi pekerjaan mereka. Seperti yang ditunjukkan Gambar 11.2, metamorfosis yang sukses harus berdampak positif pada produktivitas karyawan baru dan komitmen mereka terhadap organisasi, dan mengurangi kecenderungan mereka untuk meninggalkan organisasi.

Para peneliti telah mulai memeriksa bagaimana karyawan berubah selama sosialisasi dengan mengukur sikap di beberapa titik selama beberapa bulan pertama. Satu studi telah mendokumentasikan pola "bulan madu" dan "mabuk" untuk pekerja baru, menunjukkan bahwa periode penyesuaian awal sering ditkamii dengan penurunan kepuasan kerja karena harapan yang diidealkan bersentuhan dengan realitas kehidupan organisasi. Penelitian lain menunjukkan bahwa konflik peran dan kelebihan peran bagi pendatang baru meningkat dari waktu ke waktu, dan pekerja dengan peningkatan terbesar dalam masalah peran ini mengalami penurunan terbesar dalam komitmen dan kepuasan. Mungkin periode penyesuaian awal bagi pendatang baru menghadirkan tuntutan dan kesulitan yang meningkat, setidaknya dalam jangka pendek.

#### **Ringkasan: Bagaimana Budaya Terbentuk**

Gambar 11.3 merangkum bagaimana budaya organisasi dibentuk dan dipertahankan. Budaya asli berasal dari filosofi pendiri dan sangat memengaruhi kriteria perekrutan seiring pertumbuhan perusahaan. Tindakan manajer puncak mengatur iklim umum, termasuk perilaku apa yang dapat diterima dan apa yang tidak. Cara karyawan disosialisasikan akan bergantung pada tingkat keberhasilan yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan organisasi dalam proses seleksi, dan pada preferensi manajemen puncak untuk metode sosialisasi.



**Gambar 11.3** Bagaimana Budaya Organisasi Terbentuk

### 11.3 BAGAIMANA KARYAWAN BELAJAR BUDAYA

Budaya ditransmisikan kepada karyawan dalam berbagai bentuk, yang paling kuat adalah cerita, ritual, simbol material, dan bahasa.

#### Cerita

Ketika Henry Ford II menjadi ketua Ford Motor Company, Kami akan kesulitan menemukan seorang manajer yang belum pernah mendengar bagaimana dia mengingatkan para eksekutifnya, ketika mereka menjadi terlalu arogan, "Saya adalah nama saya yang ada di gedung." Pesannya jelas: Henry Ford 1 Saya menjalankan perusahaan.

Sejumlah eksekutif senior Nike menghabiskan sebagian besar waktunya untuk melayani sebagai pendongeng perusahaan. Ketika mereka menceritakan bagaimana salah satu pendiri (dan pelatih lari Oregon) Bill Bowerman pergi ke bengkelnya dan menuangkan karet ke dalam waffle iron untuk membuat sepatu lari yang lebih baik, mereka berbicara tentang semangat inovasi Nike. Saat karyawan baru mendengar cerita tentang perjuangan bintang lari Oregon, Steve Prefontaine, untuk menjadikan olahraga lari sebagai olahraga profesional dan mendapatkan perlengkapan performa yang lebih baik, mereka mengetahui komitmen Nike untuk membantu atlet.

Kisah-kisah seperti ini beredar di banyak organisasi, melabuhkan masa kini di masa lalu dan melegitimasi praktik saat ini. Mereka biasanya memasukkan narasi tentang pendiri organisasi, pelanggaran aturan, kesuksesan dari orang miskin menjadi kaya, pengurangan tenaga kerja, relokasi karyawan, reaksi terhadap kesalahan masa lalu, dan penanggulangan organisasi. Karyawan juga membuat narasi mereka sendiri tentang bagaimana mereka cocok atau tidak cocok dengan organisasi selama proses sosialisasi, termasuk hari pertama bekerja, interaksi awal dengan orang lain, dan kesan pertama tentang kehidupan organisasi.

#### Ritual

Ritual adalah rangkaian aktivitas berulang yang mengekspresikan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi—tujuan apa yang paling penting, orang mana yang penting, dan mana yang dapat dikorbankan. Salah satu ritual paling terkenal adalah nyanyian perusahaan Walmart. Diawali oleh pendiri perusahaan, almarhum Sam Walton, sebagai cara untuk memotivasi karyawannya, "Beri saya W, beri saya A, beri saya L, beri saya coretan, beri saya M, A, R, TI" menjadi sebuah ritual untuk menyatukan pekerja dan memperkuat keyakinan Walton bahwa karyawan membuat perusahaan sukses. Perusahaan lain memiliki ritual nontradisional untuk membantu mendukung nilai-nilai budaya mereka. Kimpton Hotels & Restaurants, salah satu dari 100 Perusahaan Terbaik Fortune untuk Bekerja, mempertahankan

budaya berorientasi pelanggannya dengan tradisi seperti Housekeeping Olympics yang mencakup merapikan tempat tidur dengan mata tertutup dan balap vakum, misalnya.

### **Simbol**

Tata letak kantor pusat perusahaan, jenis mobil eksekutif puncak diberikan, dan ada tidaknya pesawat perusahaan adalah beberapa contoh simbol material. Lainnya termasuk ukuran kantor, dan keanggunan perabotan, tunjangan, dan pakaian. Ini menyampaikan kepada karyawan siapa yang penting, tingkat egalitarianisme yang diinginkan manajemen puncak, dan jenis perilaku yang sesuai, seperti pengambilan risiko, konservatif, otoriter, partisipatif, individualistis, atau sosial.

Salah satu contohnya adalah perusahaan listrik Texas Dynegy. Kantor pusat Dynegy tidak terlihat seperti operasi kantor pusat Kami pada umumnya. Ada beberapa kantor individu, bahkan untuk eksekutif senior. Ruang ini pada dasarnya terdiri dari bilik, area umum, dan ruang pertemuan. Informalitas ini menyampaikan kepada karyawan bahwa Dynegy menghargai keterbukaan, kesetaraan, kreativitas, dan fleksibilitas. Beberapa perusahaan menyediakan eksekutif puncak mereka dengan limusin yang dikemudikan sopir dan jet perusahaan. CEO lain mengendarai mobil perusahaan sendiri dan melakukan perjalanan di bagian ekonomi. Di beberapa perusahaan, seperti pembuat kemeja Chicago Threadless, suasana "apa saja boleh" membantu menekankan budaya kreatif. Rapat diadakan di camper Airstream yang diparkir di dalam gudang FedEx yang telah diubah perusahaan, sementara karyawan bercelana pendek dan skamil jepit bekerja di bullpens yang menampilkan bola disko dan dekorasi norak yang dipilih oleh masing-masing tim.

### **Bahasa**

Banyak organisasi dan subunit di dalamnya menggunakan bahasa untuk membantu anggota mengidentifikasi budaya, membuktikan penerimaan mereka terhadapnya, dan membantu melestarikannya. Istilah unik menggambarkan peralatan, petugas, individu kunci, pemasok, pelanggan, atau produk yang terkait dengan bisnis. Karyawan baru mungkin pada awalnya kewalahan oleh akronim dan jargon yang, setelah diasimilasi, bertindak sebagai penyebut yang sama untuk menyatukan anggota budaya atau subkultur tertentu.

Karena budaya adalah kunci esensi organisasi, dan dirasakan baik di dalam maupun di luar organisasi, penting untuk membangun budaya yang mencerminkan nilai-nilai pendiri dan manajemen puncaknya. Selanjutnya, mari jelajahi cara budaya yang etis dan positif dapat diciptakan dan disebarluaskan ke seluruh dunia.

## **11.4 MENCIPTAKAN BUDAYA ORGANISASI YANG ETIS**

Budaya organisasi yang paling mungkin membentuk skamir etika yang tinggi di antara para anggotanya adalah toleransi risiko yang tinggi, agresivitas rendah hingga sedang, dan berfokus pada cara serta hasil. Jenis budaya ini mengambil perspektif jangka panjang dan menyeimbangkan hak berbagai pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pemegang saham, dan masyarakat. Manajer didukung untuk mengambil risiko dan berinovasi, tidak disarankan untuk terlibat dalam persaingan yang tidak terkendali, dan dibimbing untuk memperhatikan tidak hanya tujuan apa yang dicapai tetapi juga bagaimana caranya.

Jika budaya itu kuat dan mendukung stkamir etika yang tinggi, itu harus memiliki pengaruh yang sangat kuat dan positif terhadap perilaku karyawan. Contoh organisasi yang gagal menetapkan kode etik yang tepat dapat ditemukan di media hampir setiap hari. Beberapa aktif menipu pelanggan atau klien. Lainnya menghasilkan produk yang merugikan konsumen atau lingkungan, atau melecehkan atau mendiskriminasi kelompok karyawan tertentu. Lainnya lebih halus dan menutupi atau gagal melaporkan kesalahan. Konsekuensi negatif dari budaya sistematis perilaku tidak etis bisa parah dan termasuk boikot pelanggan, denda, tuntutan hukum, dan peraturan pemerintah dari praktik organisasi.

Apa yang dapat dilakukan manajer untuk menciptakan budaya yang lebih etis? Mereka dapat mematuhi prinsip-prinsip berikut:

- **Jadilah Model Peran yang Terlihat.** Karyawan akan melihat tindakan manajemen puncak sebagai tolok ukur untuk perilaku yang sesuai. Kirim pesan positif.
- **Komunikasikan Harapan Etis.** Minimalkan ambiguitas etis dengan berbagi kode etik organisasi yang menyatakan nilai-nilai utama organisasi dan aturan etika yang harus diikuti karyawan.
- **Berikan Pelatihan Etika.** Siapkan seminar, lokakarya, dan program pelatihan untuk memperkuat stkamir perilaku organisasi, mengklarifikasi praktik apa yang diperbolehkan (atau tidak diperbolehkan), dan mengatasi potensi dilema etika.
- **Hadiahilah Tindakan Etis Secara Terlihat dan Hukum Tindakan Tidak Etis.** Menilai manajer tentang bagaimana keputusan mereka sesuai dengan kode etik organisasi, Meninjau cara serta tujuan. Memberi penghargaan secara nyata kepada mereka yang bertindak secara etis dan secara mencolok menghukum mereka yang tidak melakukannya.
- **Menyediakan Mekanisme Perlindungan.** Berikan mekanisme formal sehingga karyawan dapat mendiskusikan dilema etika dan melaporkan perilaku tidak etis tanpa takut ditegur. Ini mungkin termasuk konselor etis, ombudsman, atau petugas etis.

Pekerjaan pengaturan iklim etis yang positif harus dimulai dari puncak organisasi. Sebuah studi dari 195 manajer menunjukkan bahwa ketika manajemen puncak menekankan nilai-nilai etika yang kuat, supervisor lebih mungkin untuk mempraktekkan kepemimpinan etis. Sikap positif ditransfer ke karyawan lini, yang menunjukkan tingkat perilaku menyimpang yang lebih rendah dan tingkat kerja sama dan bantuan yang lebih tinggi. Sebuah studi yang melibatkan auditor menemukan tekanan yang dirasakan dari pemimpin organisasi untuk berperilaku tidak etis dikaitkan dengan peningkatan niat untuk terlibat dalam praktik yang tidak etis. Jelas bahwa tipe budaya organisasi yang salah dapat memengaruhi perilaku etis karyawan secara negatif. Akhirnya, karyawan yang nilai etikanya mirip dengan departemen mereka lebih mungkin untuk dipromosikan, jadi kita dapat menganggap budaya etis juga mengalir dari bawah ke atas. Adalah mungkin untuk membentuk budaya etis dan budaya organisasi yang positif, tetapi cara mencapai budaya tersebut sangat berbeda.

### 11.5 MENCIPTAKAN BUDAYA ORGANISASI YANG POSITIF

Sekilas, menciptakan budaya positif mungkin terdengar sangat naif atau seperti konspirasi gaya Dilbert. Namun, satu hal yang membuat kami percaya bahwa tren ini akan tetap ada adalah tkami-tkami bahwa praktik manajemen dan penelitian Perilaku Organisasi bertemu.

Budaya organisasi yang positif menekankan membangun kekuatan karyawan, memberikan penghargaan lebih dari hukuman, dan menekankan vitalitas dan pertumbuhan individu. Mari pertimbangkan masing-masing bidang ini.

#### **Membangun Kekuatan Karyawan**

Meskipun budaya organisasi yang positif tidak mengabaikan masalah, hal itu menekankan untuk menunjukkan kepada pekerja bagaimana mereka dapat memanfaatkan kekuatan mereka. Seperti yang dikatakan guru manajemen Peter Drucker, “Kebanyakan orang Amerika tidak tahu apa kekuatan mereka. Ketika Kami bertanya kepada mereka, mereka melihat Kami dengan tatapan kosong, atau mereka menjawab dalam hal pengetahuan subjek, yang merupakan jawaban yang salah. Bukankah lebih baik berada dalam budaya organisasi yang membantu Kami menemukan kekuatan Kami dan belajar bagaimana memanfaatkannya?”

Sebagai CEO Auglaize Proviso, sebuah agribisnis yang berbasis di Ohio, Larry Hammond menggunakan pendekatan ini pada saat yang paling tidak Kami duga: selama hari-hari tergelap perusahaannya. Di tengah kesulitan keuangan perusahaan yang paling parah, ketika harus memberhentikan seperempat tenaga kerjanya, Hammond mencoba pendekatan yang berbeda. Daripada memikirkan apa yang salah, dia mengambil keuntungan dari apa yang benar. “Jika Kami benar-benar ingin [unggul], Kami harus mengenal diri sendiri—Kami harus tahu apa yang Kami kuasai, dan Kami harus tahu apa yang tidak begitu Kami kuasai,” ujar Hammond. Dengan bantuan konsultan Gallup, Barry Conchie, Hammond berfokus untuk menemukan dan menggunakan kekuatan karyawan, dan membantu perusahaan untuk berbalik arah. “Kami bertanya kepada Larry [Hammond] apa bedanya, dan dia akan mengatakan bahwa itu adalah individu yang menggunakan bakat alami mereka,” kata Conchie.

#### **Menghargai Lebih dari Menghukum**

Meskipun sebagian besar organisasi cukup fokus pada penghargaan ekstrinsik seperti gaji dan promosi, mereka sering melupakan kekuatan penghargaan yang lebih kecil (dan lebih murah) seperti pujian. Bagian dari menciptakan budaya organisasi yang positif adalah “menangkap karyawan melakukan sesuatu dengan benar.” Banyak manajer menahan pujian karena mereka takut karyawan akan tersingkir atau karena menganggap pujian tidak dihargai. Karyawan umumnya tidak meminta pujian, dan manajer biasanya tidak menyadari akibat dari kegagalan yang mereka berikan.

Pertimbangkan Elzbieta Gorska-Kolodziejczyk, manajer pabrik untuk fasilitas International Paper di Kwidzyn, Polandia. Karyawan bekerja di ruang bawah tanah tanpa jendela yang suram. Kepegawaian menjadi sepertiga dari tingkat sebelumnya, sementara produksi meningkat tiga kali lipat. Tantangan-tantangan ini telah dilakukan di tiga manajer sebelumnya. Jadi ketika Goérska-Kolodziejczyk mengambil alih, meskipun dia memiliki banyak ide untuk mengubah organisasi, di atas adalah pengakuan dan pujian. Dia awalnya merasa

sulit untuk memberikan pujian kepada mereka yang tidak terbiasa, terutama laki-laki. "Mereka seperti semen pada awalnya," katanya. "Seperti semen." Namun, seiring waktu, dia menemukan bahwa mereka menghargai dan bahkan membalas pujian. Suatu hari seorang supervisor departemen menariknya untuk memberi tahu dia bahwa dia melakukan pekerjaan dengan baik, "Ini saya ingat, ya," katanya.

### **Menekankan Vitalitas dan Pertumbuhan**

Tidak ada organisasi yang akan mendapatkan yang terbaik dari karyawan yang melihat diri mereka hanya sebagai roda penggerak di dalam mesin. Budaya positif mengenali perbedaan antara pekerjaan dan karier. Ini mendukung tidak hanya kontribusi karyawan terhadap efektivitas organisasi tetapi juga bagaimana organisasi dapat membuat karyawan lebih efektif—secara pribadi dan profesional. Perusahaan-perusahaan top mengakui pentingnya membantu orang berkembang. Safelite AutoGlass, pemenang penghargaan Optima 2012 dari Workforce Management untuk Keunggulan Kompetitif, mengaitkan keberhasilannya sebagian dengan inisiatif pengembangan bakat People First Plan. "Satu-satunya cara agar kami menonjol adalah jika kami memiliki orang-orang terbaik," kata Wakil Presiden Senior Steve Miggo.

Meskipun dibutuhkan lebih banyak kreativitas untuk mendorong pertumbuhan karyawan di industri lain, pertimbangkan industri makanan. Di Masterfoods di Belgia, Philippe Lescornez memimpin tim karyawan termasuk Didier Brynaert, yang bekerja di Luksemburg, hampir 150 mil jauhnya. Brynaert dianggap sebagai promotor penjualan yang baik yang memenuhi harapan ketika Lescornez memutuskan bahwa pekerjaan Brynaert dapat dibuat lebih penting jika dia tidak dianggap hanya sebagai promotor penjualan lain dan lebih sebagai ahli dalam fitur unik pasar Luksemburg. Jadi Lescornez meminta informasi kepada Brynaert yang bisa dia bagikan dengan kantor pusat. Dia berharap dengan meningkatkan profil Brynaert, dia dapat menciptakan rasa kepemilikan yang lebih besar dalam dirinya untuk wilayah penjualannya yang terpencil. "Saya mulai lebih banyak mengkomunikasikan apa yang dia lakukan kepada orang lain [dalam perusahaan], karena ada jarak yang cukup jauh antara kantor Brussel dan bagian tempat dia bekerja. Jadi saya mulai berkomunikasi, berkomunikasi, berkomunikasi. Semakin saya berkomunikasi, semakin dia mulai memberikan materi," kata Lescornez. Hasilnya, "Sekarang dia dikenal sebagai spesialis untuk Luksemburg—orang yang mampu membangun hubungan yang kuat dengan klien Luksemburg," kata Lescornez. Apa yang baik untuk Brynaert, tentu saja, juga baik untuk Lescornez, yang mendapat pujian karena membantu Brynaert tumbuh dan berkembang.

### **Batasan Budaya Positif**

Apakah budaya positif menyembuhkan segalanya? Meskipun banyak perusahaan telah menganut aspek budaya organisasi yang positif, itu adalah ide yang cukup baru bagi kita untuk tidak yakin tentang bagaimana dan kapan itu bekerja paling baik.

Tidak semua nilai budaya nasional menjadi positif seperti halnya budaya AS, dan, bahkan dalam budaya AS, pasti ada batasan seberapa jauh perusahaan AS harus melangkah. Batasan mungkin perlu ditentukan oleh budaya dan industri. Misalnya, Admiral, sebuah perusahaan asuransi Inggris, telah mendirikan Kementerian Kesenangan di pusat panggilannya untuk mengatur penulisan puisi, foosball, conker (permainan Inggris yang

melibatkan kastanye), dan hari kostum, sementara perusahaan lain di industri asuransi memiliki mempertahankan budaya yang lebih serius. Kapan pengejaran budaya positif mulai tampak memaksa atau bahkan Orwellian?

Budaya organisasi dan budaya nasional bukanlah hal yang sama, meskipun pada tingkat tertentu, budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai dominan negara tuan rumah. Seperti yang dicatat oleh seorang kritikus, "Mempromosikan ortodoksi sosial tentang kepositifan berfokus pada konstelasi tertentu dari keadaan dan sifat yang diinginkan tetapi, dengan demikian, dapat menstigmatisasi mereka yang gagal menyesuaikan template." Mungkin ada manfaat membangun budaya positif, tetapi organisasi juga harus objektif dan tidak mengejanya melewati titik efektivitas.

### **Implikasi Global**

Kami mempertimbangkan nilai-nilai budaya global. Di sini fokus kami sedikit lebih sempit: Bagaimana budaya organisasi dipengaruhi oleh konteks global? Budaya organisasi begitu kuat sehingga sering melampaui batas negara. Tapi itu tidak berarti organisasi harus, atau bisa, mengabaikan budaya lokal.

Budaya organisasi seringkali mencerminkan budaya nasional. Budaya di AirAsia, maskapai penerbangan yang berbasis di Malaysia, menekankan keterbukaan dan persahabatan. Operator memiliki banyak pihak, manajemen partisipatif, dan tidak ada kantor swasta, yang mencerminkan budaya Malaysia yang relatif kolektivistik. Budaya banyak maskapai penerbangan AS tidak mencerminkan tingkat informalitas yang sama. Jika maskapai AS ingin bergabung dengan AirAsia, mereka perlu mempertimbangkan perbedaan budaya ini. Perbedaan budaya organisasi tidak selalu disebabkan oleh perbedaan budaya internasional. Salah satu tantangan utama dari merger antara US Airways dan American Airlines adalah integrasi budaya "kerah terbuka" US Airway dengan budaya "kancing ke bawah" Amerika.

Salah satu hal utama yang dapat dilakukan manajer A.S. adalah peka secara budaya. Amerika Serikat adalah kekuatan dominan dalam bisnis dan budaya—dan dengan pengaruh itu muncul reputasi. "Kami secara luas dilihat di seluruh dunia sebagai orang yang arogan, benar-benar mementingkan diri sendiri dan keras," kata seorang eksekutif AS. Beberapa cara di mana manajer AS dapat peka secara budaya termasuk berbicara dengan nada suara rendah, berbicara perlahan, mendengarkan lebih banyak, dan menghindari diskusi tentang agama dan politik.

Manajemen perilaku etis adalah salah satu bidang di mana budaya nasional dapat bergesekan dengan budaya perusahaan." Manajer AS mendukung supremasi kekuatan pasar anonim dan secara implisit atau eksplisit memkaming maksimalisasi laba sebagai kewajiban moral bagi organisasi bisnis. Pkamingan dunia ini melihat suap, nepotisme, dan mendukung kontak pribadi sebagai hal yang sangat tidak etis. Setiap tindakan yang menyimpang dari maksimalisasi keuntungan dapat mengindikasikan bahwa perilaku yang tidak pantas atau korup dapat terjadi. Sebaliknya, manajer di negara berkembang lebih cenderung melihat keputusan etis tertanam dalam lingkungan sosial. Itu berarti bahwa melakukan bantuan khusus untuk keluarga dan teman tidak hanya pantas tetapi bahkan mungkin merupakan tanggung jawab etis. Manajer di banyak negara juga memkaming kapitalisme secara skeptis

dan percaya bahwa kepentingan pekerja harus disejajarkan dengan kepentingan pemegang saham.

Karyawan A.S. bukan satu-satunya yang perlu peka budaya. Tiga kali seminggu, karyawan di unit pembuat videogame Jepang Koei Kanada memulai hari dengan berdiri di samping meja mereka, menghadap bos mereka, dan mengucapkan "Selamat pagi" di serempak. Karyawan kemudian menyampaikan pidato singkat tentang topik mulai dari prinsip perusahaan hingga mesin game 3D. Koei juga meminta karyawan membuat jam waktu dan meminta wanita untuk menyajikan teh kepada tamu eksekutif puncak. Meskipun praktik-praktik ini konsisten dengan budaya Koei, mereka tidak cocok dengan budaya Kanada. "Ini seperti sekolah, kata seorang karyawan Kanada.

Karyawan membentuk persepsi subyektif keseluruhan organisasi berdasarkan faktor-faktor seperti tingkat toleransi risiko, penekanan tim, dan dukungan individu. Persepsi keseluruhan ini pada dasarnya menjadi budaya atau kepribadian organisasi dan memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan budaya yang lebih kuat memiliki dampak yang lebih besar.

## **BAB 12**

### **PERUBAHAN ORGANISASI DAN MANAJEMEN STRES**

Dengan perubahan sering datang stres. Stres adalah topik penting bagi organisasi untuk mengatasi dalam memperkuat dan mempertahankan individu berbakat. Kami akan membahas topik stres dan konsekuensinya. Sebagai penutup, kami akan mengeksplorasi apa yang dapat dilakukan individu dan organisasi untuk mengelola tingkat stres dengan lebih baik.

#### **12.1 KEKUATAN UNTUK PERUBAHAN**

Tidak ada perusahaan saat ini yang berada dalam lingkungan yang sangat stabil. Bahkan mereka yang memiliki pangsa pasar dominan pun harus berubah, terkadang secara radikal. Pasar mobil, misalnya, sangat fluktuatif. Toyota Camry dan Honda Accord telah menjadi pemimpin pasar di divisi menengah, tetapi penjualan mereka belum sekuat Resesi Hebat, sementara penjualan Ford Fusion naik 66 persen dalam empat tahun. Di kelas kompak, Chevrolet melihat pertumbuhan yang kuat untuk Cruze hingga diganggu oleh penarikan kembali (menyusul laporan roda kemudi terlepas dari kolom kemudi saat bergerak) dan kekamilan yang buruk. Maka di setiap segmen pasar mobil, produsen harus selalu beradaptasi dan berubah agar dapat bersaing. “Berubah atau mati!” adalah seruan di antara para manajer saat ini di seluruh dunia. Di sejumlah bagian dalam teks ini, kita telah membahas perubahan sifat tenaga kerja. Hampir setiap organisasi harus menyesuaikan diri dengan lingkungan multikultural, perubahan demografis, imigrasi, dan outsourcing. Teknologi terus mengubah pekerjaan dan organisasi. Tidak sulit untuk membayangkan gagasan kantor menjadi konsep kuno dalam waktu dekat. Sektor perumahan dan keuangan mengalami guncangan ekonomi luar biasa yang mengarah pada penghapusan, kebangkrutan, atau akuisisi beberapa perusahaan AS yang paling terkenal, termasuk Bear Stearns, Merrill Lynch, Lehman Brothers, Countrywide Financial, Washington Mutual, dan Ameriquest. Puluhan ribu pekerjaan hilang dan mungkin tidak akan pernah kembali. Setelah bertahun-tahun mengalami penurunan angka dan kebangkrutan, resesi global menyebabkan kebangkrutan produsen mobil General Motors dan Chrysler, pengecer Borders and Sharper Image, dan berbagai organisasi lainnya.

Persaingan berubah. Pesaing kemungkinan besar datang dari seberang lautan maupun dari seberang kota. Organisasi yang sukses akan bergerak cepat, mampu mengembangkan produk baru dengan cepat dan membawanya ke pasar dengan cepat. Mereka akan fleksibel dan akan membutuhkan tenaga kerja yang sama fleksibel dan responsifnya. Terkadang, peraturan pemerintah memengaruhi keputusan perilaku organisasi. Misalnya, semakin banyak di Amerika Serikat dan Eropa, pemerintah mengatur praktik bisnis, termasuk gaji eksekutif. Tren sosial tidak tetap statis. Konsumen yang sebelumnya tidak dikenal kini bertemu dan berbagi informasi produk di ruang obrolan dan blog. Perusahaan harus terus menyesuaikan produk dan strategi pemasaran agar peka terhadap perubahan tren sosial, seperti yang dilakukan Liz Claiborne ketika menjual merek fesyen seperti Ellen Tracy, mengurangi penekanan vendor besar seperti Macy's, merampingkan operasi, dan memangkas

staf. Konsumen, karyawan, dan pemimpin organisasi semakin peka terhadap masalah lingkungan. Praktik "Hijau" dengan cepat diharapkan daripada opsional. Bahkan pendukung terkuat globalisasi pun tidak dapat membayangkan bagaimana politik dunia akan berubah dalam beberapa tahun terakhir. Kami telah melihat serangkaian krisis keuangan besar yang mengguncang pasar global, peningkatan dramatis dalam kekuatan dan pengaruh China, dan perombakan yang menegangkan dalam pemerintahan di Middle East. Di seluruh dunia industri, bisnis—khususnya di sektor keuangan, transportasi, dan energi—telah mendapat sorotan baru.

### **Bertahan Untuk Tidak Berubah**

Ego kita rapuh, dan kita sering melihat perubahan sebagai ancaman. Satu studi menunjukkan bahwa bahkan saat data yang menyarankan mereka perlu berubah, mereka menempel pada organisasi apa dan data mereka yang pernah mereka temukan yang menunjukkan bahwa mereka baik-baik saja dan tidak perlu berubah. Karyawan yang memiliki perasaan negatif tentang perubahan mengatasinya dengan tidak memikirkannya, meningkatkan penggunaan waktu sakit atau berhenti. Reaksi-reaksi ini dapat menguras energi vital organisasi saat paling dibutuhkan.

Perlawanan terhadap perubahan dapat menjadi positif jika mengarah pada diskusi dan debat terbuka? Tanggapan dialog terbuka biasanya lebih disukai daripada sikap apatis atau diam dan dapat menunjukkan bahwa anggota organisasi terlibat dalam proses, yang kemudian memberikan kesempatan kepada agen perubahan untuk menjelaskan upaya perubahan. Ketika anggota memperlakukan perlawanan hanya sebagai ancaman untuk diinternalisasi, bukan sebagai titik diskusi, mereka dapat meningkatkan konflik disfungsi. Agen perubahan dapat menggunakan titik penolakan yang mereka dengar untuk memodifikasi perubahan agar sesuai dengan preferensi anggota organisasi.

Perlawanan tidak harus muncul dengan cara yang terstkamirisasi, itu bisa terbuka, implisit, langsung, atau ditanggguhkan. Manajemen dapat dengan mudah menangani perlawanan yang terbuka dan segera, seperti keluhan, perlambatan kerja, atau ancaman pemogokan. Tantangan yang lebih besar adalah mengelola penolakan yang implisit atau tertunda. Respons ini—kehilangan loyalitas atau motivasi, peningkatan kesalahan atau ketidakhadiran—lebih halus dan lebih sulit dikenali apa adanya. Tindakan yang tertunda dapat muncul berminggu-minggu, berbulan-bulan, atau bahkan bertahun-tahun kemudian dan dengan demikian mengaburkan hubungan antara perubahan dan reaksi terhadapnya. Satu perubahan dengan sedikit dampak yang melekat mungkin merupakan sedotan yang mematahkan punggung unta karena perlawanan 10 perubahan sebelumnya telah ditanggguhkan dan ditimbun. Gambar 12.1 meringkas kekuatan utama untuk penolakan terhadap perubahan, dikategorikan berdasarkan sumbernya. Sumber individu berada dalam karakteristik manusia seperti persepsi, kepribadian, dan kebutuhan. Sumber organisasi berada dalam susunan struktural organisasi itu sendiri,

### SUMBER INDIVIDU

**Kebiasaan.** Untuk mengatasi kerumitan hidup, kita bergantung pada kebiasaan atau respons terprogram. Tetapi ketika dihadapkan dengan perubahan, kecenderungan untuk menanggapi dengan cara yang biasa kita lakukan ini menjadi sumber perlawanan.

**Keamanan.** Orang dengan kebutuhan tinggi akan keamanan cenderung menolak perubahan karena mengancam perasaan aman.

**Faktor-faktor ekonomi.** Perubahan dalam tugas pekerjaan atau rutinitas kerja yang sudah mapan dapat menimbulkan ketakutan ekonomi jika orang khawatir bahwa mereka tidak akan mampu melakukan tugas atau rutinitas baru sesuai stokamir mereka sebelumnya, terutama ketika gaji terkait erat dengan produktivitas.

**Takut akan hal yang tidak diketahui.** Perubahan menggantikan ambiguitas dan ketidakpastian untuk yang tidak diketahui.

**Pemrosesan informasi selektif.** Individu bersalah karena memproses informasi secara selektif untuk menjaga agar persepsi mereka tetap utuh. Mereka mendengar apa yang ingin mereka dengar dan mengabaikan informasi yang menantang dunia yang mereka ciptakan.

### SUMBER ORGANISASI

**Inersia struktural.** Organisasi memiliki mekanisme masuk—seperti proses seleksi dan regulasi formal—untuk menghasilkan stabilitas. Ketika sebuah organisasi dihadapkan pada perubahan, kelembaman struktural ini bertindak sebagai penyeimbang untuk mempertahankan stabilitas.

**Fokus perubahan terbatas.** Organisasi terdiri dari sejumlah subsistem yang saling bergantung. Seseorang tidak dapat diubah tanpa mempengaruhi yang lain. Jadi perubahan terbatas dalam subsistem cenderung dibatalkan oleh sistem yang lebih besar.

**Inersia Grup.** Bahkan jika individu ingin mengubah perilakunya, norma kelompok dapat bertindak sebagai kendala.

**Ancaman terhadap keahlian.** Perubahan pola organisasi dapat mengancam keahlian kelompok khusus.

**Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang sudah mapan.** Setiap redistribusi otoritas pengambilan keputusan dapat mengancam hubungan kekuasaan yang telah lama terjalin di dalam organisasi.

**Gambar 12.1** Sumber Resistensi terhadap Perubahan

Perlu dicatat bahwa tidak semua perubahan itu baik. Kecepatan dapat mengarah pada keputusan yang buruk, dan terkadang mereka yang memulai perubahan gagal menyadari besarnya efek atau biaya sebenarnya. Perubahan transformasional yang cepat itu berisiko, dan beberapa organisasi telah runtuh karena alasan ini. JCPenney, di bawah CEO baru, memutuskan untuk secara radikal mengubah strategi penetapan harganya (menghilangkan penjualan "permanen" yang memotong margin). Setelah penjualan dan harga sahamnya turun kira-kira sepertiga, itu berbalik arah, tetapi belum pulih ke level sebelum perubahan.

Pelajaran? Perubahan bisa baik, tetapi agen perubahan perlu memikirkan implikasinya dengan hati-hati.

### **Mengatasi Perlawanan terhadap Perubahan**

Delapan taktik dapat membantu agen perubahan mengatasi resistensi terhadap perubahan. Mari kita tinjau secara singkat.

**Pendidikan Dan Komunikasi.** Mengkomunikasikan logika perubahan dapat mengurangi penolakan karyawan pada dua tingkat. Pertama, melawan efek informasi yang salah dan komunikasi yang buruk: Jika karyawan menerima fakta lengkap dan menjernihkan kesalahpahaman, penolakan akan mereda. Satu studi dari sebuah organisasi di Filipina menemukan bahwa sesi informasi perubahan formal mengurangi kecemasan karyawan tentang perubahan, sambil memberikan informasi berkualitas tinggi tentang perubahan tersebut meningkatkan komitmen mereka terhadapnya. Kedua, komunikasi dapat membantu “menjual” kebutuhan akan perubahan dengan mengemasnya dengan baik. Sebagai contoh, sebuah studi tentang perusahaan Jerman mengungkapkan bahwa perubahan paling efektif terjadi ketika sebuah perusahaan mengkomunikasikan sebuah alasan yang menyeimbangkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan (pemegang saham, karyawan, masyarakat, dan pelanggan) daripada mempertimbangkan sudut pandang pemegang saham saja.

**Partisipasi.** Sulit untuk menolak keputusan perubahan yang telah kita ikuti. Dengan asumsi peserta memiliki keahlian untuk memberikan kontribusi yang berarti, keterlibatan mereka dapat mengurangi penolakan, memperoleh komitmen, dan meningkatkan kualitas keputusan perubahan. Namun, di balik keunggulan ini terdapat sisi negatifnya: potensi solusi yang buruk dan konsumsi waktu yang besar.

**Membangun Dukungan Dan Komitmen.** Ketika rasa takut dan kecemasan karyawan tinggi, konseling dan terapi, pelatihan keterampilan baru, atau cuti singkat dapat memfasilitasi penyesuaian. Ketika manajer atau karyawan memiliki komitmen emosional yang rendah untuk berubah, mereka menyukai status quo dan menolaknya. Karyawan juga lebih menerima perubahan ketika mereka berkomitmen pada organisasi secara keseluruhan! Jadi, memecat karyawan dan menekankan komitmen mereka pada organisasi secara keseluruhan dapat membantu mereka berkomitmen secara emosional terhadap perubahan daripada menerima status quo.

**Kembangkan Hubungan Yang Positif.** Orang akan lebih bersedia menerima perubahan jika mereka memercayai manajer yang menerapkannya. Satu studi menyurvei 235 karyawan dari sebuah perusahaan perumahan besar di Belkami yang mengalami merger. Mereka yang memiliki hubungan yang lebih positif dengan penyelia mereka, dan yang merasa bahwa lingkungan kerja mendukung perkembangan, jauh lebih positif terhadap proses perubahan. Serangkaian studi lain menemukan bahwa individu yang cenderung menolak perubahan merasa lebih positif tentang perubahan jika mereka memercayai agen perubahan. Penelitian ini menunjukkan bahwa jika manajer mampu memfasilitasi hubungan yang positif, mereka mungkin dapat mengatasi penolakan terhadap perubahan bahkan di antara mereka yang biasanya tidak menyukai perubahan.

**Menerapkan Perubahan Secara Adil.** Salah satu cara organisasi dapat meminimalkan dampak negatif adalah memastikan perubahan diterapkan secara adil. Seperti yang kita lihat di Bab 7,

ketepatan prosedural sangat penting ketika karyawan menganggap hasil sebagai negatif, jadi sangat penting bagi karyawan untuk melihat alasan perubahan dan menganggap penerapannya konsisten dan adil.

**Manipulasi Dan Kooptasi.** Manipulasi mengacu pada upaya pengaruh rahasia. Memutarbalikkan fakta agar lebih menarik, menyembunyikan informasi, dan menciptakan desas-desus palsu untuk membuat karyawan menerima perubahan adalah contoh manipulasi. Jika manajemen mengancam untuk menutup pabrik manufaktur yang karyawannya menolak pembayaran gaji secara menyeluruh, dan jika ancaman tersebut sebenarnya tidak benar, manajemen menggunakan manipulasi. Cooprarion, di sisi lain, menggabungkan manipulasi dan partisipasi. Ini berusaha untuk "menyuap" para pemimpin kelompok perlawanan dengan memberi mereka peran kunci, meminta saran mereka untuk tidak menemukan solusi yang lebih baik tetapi untuk mendapatkan dukungan mereka. Manipulasi dan kooptasi adalah cara yang relatif murah untuk mendapatkan dukungan dari musuh, tetapi mereka dapat menjadi bumerang jika target menyadari bahwa mereka sedang ditipu atau digunakan. Setelah ditemukan, kredibilitas agen perubahan bisa turun menjadi nol.

**Memilih Orang Yang Menerima Perubahan.** Satu studi terhadap para manajer di Amerika Serikat, Eropa, dan Asia menemukan bahwa mereka yang memiliki konsep diri positif dan toleransi risiko tinggi dapat mengatasi perubahan organisasi dengan lebih baik. Penelitian menunjukkan bahwa kemampuan untuk menerima dan menyesuaikan diri dengan mudah terhadap perubahan terkait dengan kepribadian—beberapa orang memiliki sikap yang lebih positif tentang perubahan daripada yang lain. Individu seperti itu terbuka terhadap pengalaman, bersedia mengambil risiko, dan fleksibel dalam perilakunya. Sebuah studi terhadap 258 petugas polisi menemukan mereka yang lebih tinggi dalam kebutuhan pertumbuhan, fokus kontrol internal, dan motivasi kerja internal memiliki sikap yang lebih positif tentang upaya perubahan organisasi. perubahan di tempat kerja.' Singkatnya, kumpulan bukti yang mengesankan menunjukkan bahwa organisasi dapat memfasilitasi perubahan dengan memilih orang yang cenderung menerimanya.

Selain memilih individu yang mau menerima perubahan, juga memungkinkan untuk memilih tim yang lebih mudah beradaptasi. Penelitian telah menunjukkan bahwa tim yang sangat termotivasi dengan mempelajari dan menguasai tugas lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Penelitian ini menyarankan perlunya mempertimbangkan tidak hanya motivasi individu, tetapi juga motivasi kelompok ketika mencoba menerapkan perubahan.

**Paksaan.** Terakhir dalam daftar taktik adalah pemaksaan, penerapan ancaman atau kekuatan langsung pada para pembangkang. Jika manajemen benar-benar bertekad untuk menutup pabrik yang karyawannya tidak menyetujui pemotongan gaji, perusahaan menggunakan paksaan. Contoh alat pemaksaan lainnya adalah pemindahan paksa, kehilangan promosi, evaluasi kinerja negatif, dan surat rekomendasi yang buruk. Kelebihan dan kekurangan pemaksaan kira-kira sama dengan manipulasi dan kooptasi.

## 12.2 PENDEKATAN UNTUK MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASI

Sekarang kita beralih ke beberapa pendekatan untuk mengelola perubahan: model proses perubahan tiga langkah klasik Lewin, rencana delapan langkah Kotter, dan pengembangan organisasi.

### Model Tiga Langkah Lewin

Kurt Lewin berpendapat bahwa perubahan yang berhasil dalam organisasi harus mengikuti tiga langkah: mencairkan status quo, bergerak ke keadaan akhir yang diinginkan, dan membekukan kembali perubahan baru untuk menjadikannya permanen (lihat Gambar 12.2).



**Gambar 12.2** Model Perubahan Tiga Langkah Lewin

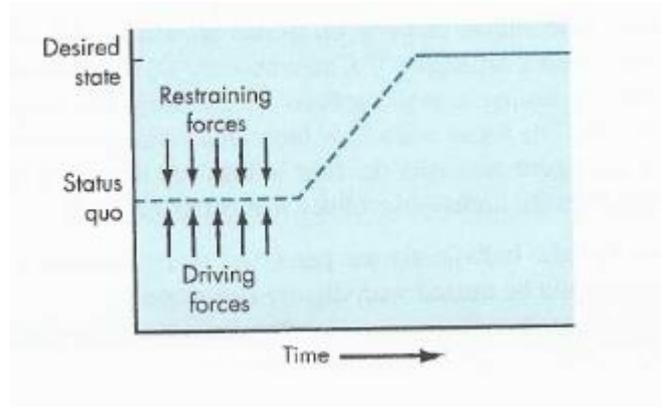
Status quo adalah keadaan keseimbangan. Untuk bergerak dari ekuilibrium—untuk mengatasi tekanan resistensi individu dan konformitas kelompok—pencairan harus terjadi dengan salah satu dari tiga cara (lihat gambar 17-3). Kekuatan pendorong, yang menjauhkan perilaku dari status quo, dapat ditingkatkan. Gaya penahan, yang menghalangi gerakan menjauh dari keseimbangan, dapat dikurangi. Alternatif ketiga adalah menggabungkan dua pendekatan pertama. Perusahaan yang telah berhasil di masa lalu cenderung menghadapi kekuatan penghambat karena orang mempertanyakan perlunya perubahan. Demikian pula, penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya yang kuat unggul dalam perubahan bertahap tetapi diatasi dengan kekuatan menahan terhadap perubahan radikal.

Penelitian tentang perubahan organisasi menunjukkan bahwa, agar efektif, perubahan yang sebenarnya harus terjadi dengan cepat. Organisasi yang membangun untuk berubah kurang berhasil dibandingkan organisasi yang mencapai dan melewati tahap pergerakan dengan cepat.

Begitu perubahan telah diterapkan, agar berhasil, situasi baru harus dibekukan kembali sehingga dapat dipertahankan dari waktu ke waktu. Tanpa langkah terakhir ini, perubahan kemungkinan akan berumur pendek, dan karyawan akan berusaha untuk kembali ke keadaan ekuilibrium sebelumnya. Tujuan pembekuan kembali adalah untuk menstabilkan situasi baru dengan menyeimbangkan kekuatan pendorong dan kekuatan penahan.

### Rencana Delapan Langkah Kotter untuk Menerapkan Perubahan

John Kotter dari Harvard Business School membangun model tiga langkah Lewin untuk menciptakan pendekatan yang lebih rinci dalam mengimplementasikan perubahan. Kotter memulai dengan membuat daftar kesalahan umum yang dilakukan manajer saat mencoba memulai perubahan. Mereka mungkin gagal untuk menciptakan rasa urgensi tentang perlunya perubahan, untuk menciptakan koalisi untuk mengelola proses perubahan, untuk memiliki visi perubahan dan mengkomunikasikannya secara efektif, untuk menghilangkan hambatan yang dapat menghambat pencapaian visi, untuk menyediakan waktu singkat, jangka waktu dan tujuan yang dapat dicapai, dan atau untuk melabuhkan perubahan ke dalam budaya organisasi. Mereka mungkin juga mengumumkan kemenangan terlalu cepat.



**Gambar 12.3** Mencairkan Status Quo

Kotter kemudian menetapkan delapan langkah berurutan untuk mengatasi masalah tersebut. Mereka tercantum dalam Gambar 12.4. Perhatikan bagaimana empat langkah pertama Kotter pada dasarnya menggambarkan tahap "pencairan" Lewin. Langkah 5, 6, dan 7 mewakili "gerakan", dan langkah terakhir bekerja pada "pembekuan kembali". Jadi, kontribusi Kotter terletak pada penyediaan panduan yang lebih rinci bagi para manajer dan agen perubahan untuk menerapkan perubahan dengan sukses.

1. Bangun rasa urgensi dengan menciptakan alasan kuat mengapa perubahan dibutuhkan.
2. Membentuk koalisi dengan kekuatan yang cukup untuk memimpin perubahan.
3. Ciptakan visi baru untuk mengarahkan perubahan dan strategi pencapaian visi.
4. Komunikasikan visi ke seluruh organisasi.
5. Berdayakan orang lain untuk bertindak berdasarkan visi dengan menghilangkan hambatan untuk berubah dan mendorong pengambilan risiko dan pemecahan masalah secara kreatif.
6. Rencanakan, ciptakan, dan berikan penghargaan "kemenangan" jangka pendek yang menggerakkan organisasi menuju visi baru.
7. Mengkonsolidasikan peningkatan, menilai kembali perubahan, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan dalam program baru.
8. Memperkuat perubahan dengan menunjukkan hubungan antara perilaku baru dan keberhasilan organisasi.

**Gambar 12.4** Rencana Delapan Langkah Kotter untuk mengimplementasikan Perubahan

### 12.3 Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi (*Organization Development*) adalah kumpulan metode perubahan yang mencoba meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan karyawan. Metode Pengembangan organisasi menghargai pertumbuhan manusia dan organisasi, proses kolaboratif dan partisipatif, dan semangat penyelidikan. Pengembangan organisasi

kontemporer banyak meminjam dari filosofi postmodern dalam menempatkan penekanan berat pada cara subyektif di mana orang melihat lingkungan mereka. Fokusnya adalah pada bagaimana individu memahami lingkungan kerja mereka. Agen perubahan mungkin memimpin dalam Pengembangan organisasi, tetapi ada penekanan kuat pada kolaborasi. Inilah nilai-nilai yang mendasari sebagian besar upaya Pengembangan organisasi:

1. Menghormati Orang. Individu dianggap bertanggung jawab, teliti, dan peduli. Mereka harus diperlakukan dengan bermartabat dan hormat.
2. Kepercayaan dan Dukungan. Organisasi yang efektif dan sehat ditkamii dengan kepercayaan, keaslian, keterbukaan, dan iklim yang mendukung.
3. Penyamaan Daya. Organisasi yang efektif tidak menekankan otoritas dan kontrol hierarkis.
4. Konfrontasi. Masalah harus dihadapi secara terbuka, bukan disembunyikan.
5. Partisipasi. Semakin terlibat dalam keputusan mereka, semakin banyak orang yang terpengaruh oleh perubahan akan berkomitmen untuk mengimplementasikannya.

Berbagai pendekatan dapat digunakan untuk mengelola perubahan organisasi dan untuk mengembangkan budaya perubahan; tidak jarang satu pendekatan selalu yang terbaik dalam setiap situasi. Apa saja teknik atau intervensi Pengembangan organisasi untuk membawa perubahan?

1. *Umpan Balik Survei*. Salah satu alat untuk menilai sikap anggota organisasi, mengidentifikasi perbedaan di antara persepsi anggota, dan memecahkan perbedaan ini adalah pendekatan umpan balik survei. Setiap orang dalam organisasi dapat berpartisipasi dalam umpan balik survei, tetapi yang paling penting adalah "keluarga" organisasi — manajer unit tertentu dan karyawan yang melapor langsung kepadanya. Semua biasanya mengisi kuesioner tentang persepsi dan sikap mereka tentang berbagai topik, termasuk praktik pengambilan keputusan; efektivitas komunikasi; koordinasi antar unit; dan kepuasan dengan organisasi, pekerjaan, rekan kerja, dan Supervisor langsung.

Data dari kuesioner ini ditabulasikan dengan data yang berkaitan dengan "keluarga" spesifik individu dan seluruh organisasi. Data ini menjadi batu loncatan untuk mengidentifikasi masalah dan mengklarifikasi masalah yang mungkin menimbulkan kesulitan bagi masyarakat. Perhatian khusus diberikan untuk mendorong diskusi dan memastikan bahwa diskusi terfokus pada isu dan gagasan, dan bukan menyerang individu. Misalnya, apakah orang mendengarkan? Apakah ide-ide baru dihasilkan? Dapatkah pengambilan keputusan, hubungan interpersonal, atau penugasan pekerjaan ditingkatkan? Jawaban harus mengarahkan kelompok untuk berkomitmen pada berbagai solusi untuk masalah yang teridentifikasi.

2. *Proses Konsultasi*. Manajer sering merasakan kinerja unit mereka dapat ditingkatkan tetapi tidak dapat mengidentifikasi apa yang harus ditingkatkan dan bagaimana caranya. Tujuan dari konsultasi proses (PC) adalah untuk konsultan luar untuk membantu klien, biasanya seorang manajer, untuk memahami, memahami, dan bertindak berdasarkan peristiwa proses yang harus ditangani oleh manajer.

PC mirip dengan pelatihan sensitivitas dalam asumsi bahwa kita dapat meningkatkan efektivitas organisasional dengan mengatasi masalah antarpribadi dan dengan menekankan keterlibatan. Tetapi PC lebih diarahkan pada tugas, dan konsultan hadir untuk memberikan wawasan kepada klien tentang apa yang terjadi di sekitarnya, di dalam dirinya, dan antara dia dan orang lain. Konsultan tidak menyelesaikan masalah organisasi, melainkan membimbing atau melatih klien untuk menyelesaikan masalah sendiri setelah bersama-sama mendiagnosis apa yang perlu diperbaiki. Klien mengembangkan keterampilan untuk menganalisis proses dalam unit organisasi untuk memecahkan masalah saat ini dan masa depan.

3. *Membangun Tim.* Kami telah mencatat di seluruh teks ini bahwa organisasi semakin mengkamalkan tim untuk menyelesaikan tugas kerja. Membangun tim menggunakan aktivitas kelompok dengan interaksi tinggi untuk meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan di antara anggota tim, meningkatkan upaya koordinasi, dan meningkatkan kinerja tim. Membangun tim biasanya mencakup penetapan tujuan, pengembangan hubungan interpersonal di antara anggota tim, analisis peran untuk memperjelas peran setiap anggota dan tanggung jawab, dan analisis proses tim. Ini mungkin menekankan atau mengecualikan aktivitas tertentu, tergantung pada tujuan dari upaya pengembangan dan masalah khusus yang dihadapi tim.
4. *Pengembangan Antar Kelompok.* Area perhatian utama dalam Pengembangan organisasi adalah konflik disfungsi antar kelompok. Pengembangan antarkelompok berusaha mengubah ketinggian, stereotip, dan persepsi kelompok tentang satu sama lain. Di sini, sesi pelatihan sangat mirip dengan pelatihan keragaman (pada kenyataannya, pelatihan keragaman sebagian besar berevolusi dari pengembangan antarkelompok dalam Pengembangan organisasi), kecuali daripada berfokus pada perbedaan demografis, mereka fokus pada perbedaan antara pekerjaan, departemen, atau divisi dalam suatu organisasi.  
Di antara beberapa pendekatan untuk meningkatkan hubungan antarkelompok, salah satu yang populer menekankan pemecahan masalah. Setiap kelompok bertemu secara independen untuk membuat daftar persepsinya tentang dirinya sendiri dan kelompok lain dan bagaimana ia percaya kelompok lain memkamingnya. Kelompok membagikan daftar mereka, mendiskusikan kesamaan dan perbedaan, dan mencari penyebab perbedaan. Setelah mereka mengidentifikasi penyebab kesulitan, kelompok bergerak ke fase integrasi—mengembangkan solusi untuk memperbaiki hubungan di antara mereka. Subkelompok dapat dibentuk dari anggota dari masing-masing kelompok yang berkonflik untuk melakukan diagnosa lebih lanjut dan merumuskan solusi alternatif.
5. *Permintaan Apresiatif.* Sebagian besar pendekatan OD berpusat pada masalah. Mereka mengidentifikasi masalah atau serangkaian masalah, lalu mencari solusinya. Permintaan apresiatif (AI) malah menonjolkan yang positif. Alih-alih mencari masalah untuk diperbaiki, ia berusaha mengidentifikasi kualitas unik dan kekuatan khusus organisasi, yang dapat dibangun oleh anggota untuk meningkatkan kinerja. Artinya, AT berfokus pada keberhasilan organisasi daripada masalahnya. Proses AI terdiri dari empat langkah—penemuan, mimpi, desain, dan takdir—sering dimainkan dalam pertemuan

kelompok besar selama periode waktu 2 atau 3 hari dan diawasi oleh agen perubahan yang terlatih. Penemuan ditetapkan untuk mengidentifikasi apa yang orang anggap sebagai kekuatan organisasi. Karyawan menceritakan saat mereka merasa organisasi bekerja paling baik atau saat mereka secara khusus merasa paling puas dengan pekerjaan mereka. Dalam mimpi, karyawan menggunakan informasi dari fase penemuan untuk berspekulasi tentang kemungkinan masa depan, seperti seperti apa organisasi dalam lima tahun. Dalam desain, peserta menemukan visi bersama tentang bagaimana organisasi akan terlihat di masa depan dan menyepakati kualitas uniknya. Untuk langkah keempat, peserta berusaha menentukan nasib organisasi atau bagaimana mewujudkan impian mereka, dan mereka biasanya menulis rencana aksi dan mengembangkan strategi implementasi.

#### 12.4 MENCIPTAKAN BUDAYA UNTUK PERUBAHAN

Kami telah mempertimbangkan bagaimana organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan. Namun baru-baru ini, beberapa sarjana Pengembangan organisasi berfokus pada pendekatan yang lebih proaktif—bagaimana organisasi dapat merangkul perubahan dengan mengubah budaya mereka.

##### **Merangsang Budaya Inovasi**

Bagaimana sebuah organisasi dapat menjadi lebih inovatif? Model yang sangat baik adalah W. L. Gore, perusahaan Rp. 20 Triliyun per tahun yang paling dikenal sebagai pembuat kain Gore-Tex. Gore telah membangun reputasi sebagai salah satu perusahaan AS yang paling inovatif dengan mengembangkan aliran beragam produk—termasuk senar gitar, benang gigi, perangkat medis, dan sel bahan bakar.

Apa rahasia kesuksesan Gore? Apa yang dapat dilakukan organisasi lain untuk menduplikasi rekam jejaknya dalam hal inovasi? Meskipun tidak ada formula yang pasti, karakteristik tertentu muncul berulang kali ketika peneliti mempelajari organisasi inovatif. Kami mempertimbangkan karakteristik sebagai struktural, budaya, dan sumber daya manusia. Agen perubahan harus mempertimbangkan untuk memperkenalkan karakteristik ini ke dalam organisasi mereka untuk menciptakan iklim yang inovatif. Mari kita mulai dengan memperjelas apa yang dimaksud dengan inovasi.

**Definisi Inovasi.** Kami mengatakan perubahan mengacu pada membuat hal-hal yang berbeda. Inovasi, jenis perubahan yang lebih terspesialisasi, adalah ide baru yang diterapkan untuk memulai atau meningkatkan produk, proses, layanan. Jadi semua inovasi menyiratkan perubahan, tetapi tidak semua perubahan selalu memperkenalkan ide-ide baru atau mengarah pada peningkatan yang signifikan. Inovasi dapat berkisar dari peningkatan bertahap kecil, seperti tablet, hingga terobosan radikal, seperti Soylent, produk makanan cair yang lebih murah dan lebih ramah lingkungan daripada hampir semua sumber makanan lainnya.

**Sumber Inovasi.** Variabel struktural telah menjadi sumber potensial inovasi yang paling banyak dipelajari. Tinjauan komprehensif tentang hubungan struktur-inovasi mengarah pada kesimpulan berikut:

1. Struktur organik mempengaruhi inovasi secara positif. Karena mereka lebih rendah dalam diferensiasi vertikal, formalisasi, dan sentralisasi, organisasi organik memfasilitasi

fleksibilitas, adaptasi, dan pemupukan silang yang membuat adopsi inovasi menjadi lebih mudah.

2. Kepemilikan yang lama dalam manajemen dikaitkan dengan inovasi. Kepemilikan manajerial tampaknya memberikan legitimasi dan pengetahuan tentang bagaimana menyelesaikan tugas dan mendapatkan hasil yang diinginkan.
3. Inovasi dipupuk ketika ada sumber daya yang kendur. Memiliki sumber daya yang melimpah memungkinkan organisasi mampu membeli inovasi, menanggung biaya untuk melembagakannya, dan menyerap kegagalan.
4. Komunikasi antarunit tinggi dalam organisasi inovatif. Organisasi ini adalah pengguna komite, satuan tugas, tim lintas fungsi, dan mekanisme lain yang tinggi yang memfasilitasi interaksi lintas departemen.

Organisasi yang inovatif cenderung memiliki budaya yang serupa. Mereka mendorong eksperimen. Mereka menghargai keberhasilan dan kegagalan. Mereka merayakan kesalahan. Sayangnya, di terlalu banyak organisasi, orang diberi penghargaan karena tidak adanya kegagalan daripada kehadiran kesuksesan. Budaya seperti itu memadamkan pengambilan risiko dan inovasi. Orang akan menyarankan dan mencoba ide-ide baru hanya ketika mereka merasa perilaku seperti itu tidak menimbulkan hukuman. Manajer dalam organisasi inovatif mengakui bahwa kegagalan adalah produk sampingan alami dari menjelajah ke hal yang tidak diketahui.

Dalam kategori sumber daya manusia, organisasi inovatif secara aktif mempromosikan pelatihan dan pengembangan anggota mereka sehingga mereka tetap terkini, menawarkan keamanan kerja yang tinggi sehingga karyawan tidak takut dipecat karena melakukan kesalahan, dan mendorong individu untuk menjadi juara perubahan. Begitu ide baru dikembangkan, para juara ide secara aktif dan antusias mempromosikannya, membangun dukungan, mengatasi hambatan, dan memastikannya diterapkan. Juara memiliki karakteristik kepribadian yang sama: kepercayaan diri yang sangat tinggi, ketekunan, energik, dan kecenderungan untuk mengambil risiko. Mereka juga menampilkan karakteristik yang diasosiasikan dengan kepemimpinan transformasional—mereka menginspirasi dan menyemangati orang lain dengan visi mereka tentang potensi inovasi dan keyakinan pribadi mereka yang kuat tentang misi mereka. Pejuang ide pkamii mendapatkan komitmen orang lain, dan pekerjaan mereka memberikan keleluasaan pengambilan keputusan yang cukup besar; otonomi ini membantu mereka memperkenalkan dan menerapkan inovasi.

Perubahan seringkali menimbulkan stres bagi individu, tetapi para peneliti mulai menerima bahwa tidak semua stres itu berbahaya.

Apakah para juara ide yang sukses melakukan hal-hal yang berbeda dalam budaya yang berbeda? Orang-orang dalam budaya kolektivistis lebih menyukai seruan untuk dukungan lintas fungsi untuk upaya inovasi; orang-orang dalam budaya jarak kekuasaan tinggi lebih suka juara untuk bekerja sama dengan mereka yang berwenang untuk menyetujui kegiatan inovatif sebelum pekerjaan dimulai; dan semakin tinggi penghindaran ketidakpastian suatu masyarakat, semakin banyak juara harus bekerja dalam aturan dan prosedur organisasi untuk mengembangkan inovasi. Temuan ini menunjukkan bahwa manajer yang efektif akan mengubah strategi memperjuangkan organisasi mereka untuk mencerminkan nilai-nilai

budaya. Jadi, misalnya, meskipun juara ide di Rusia mungkin berhasil dengan mengabaikan batasan anggaran dan mengatasi prosedur pembatasan, juara di Austria, Denmark, Jerman, atau budaya lain yang tinggi dalam penghindaran ketidakpastian akan lebih efektif dengan mengikuti anggaran dan prosedur secara cermat.

## 12.5 STRES KERJA DAN PENANGANANNYA

Temannya mengatakan mereka stres karena beban kerja yang lebih besar dan jam kerja yang lebih lama karena perampangan di perusahaan mereka. Orang tua khawatir tentang taktik stabilitas pekerjaan dan mengengang saat pekerjaan dengan perusahaan besar menyiratkan keamanan seumur hidup. Kami membaca Survei di mana karyawan mengeluh tentang stres mencoba menyeimbangkan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga, Harris, Rothenberg Internasional, penyedia program bantuan karyawan (EAP) terkemuka, menemukan bahwa karyawan mengalami gangguan mental dan membutuhkan bantuan profesional di tingkat yang lebih tinggi. tingkat dari sebelumnya. Memang, bagi kebanyakan orang, pekerjaan adalah sumber stres terpenting dalam hidup. Apa konsekuensi dari stres, dan apa yang dapat dilakukan individu dan organisasi untuk menguranginya?

### Apa itu Stres?

Stres adalah suatu kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan dengan peluang, permintaan, atau sumber daya yang terkait dengan apa yang diinginkan individu dan hasilnya dianggap tidak pasti dan penting. Ini adalah definisi yang rumit. Mari kita lihat komponennya lebih dekat.

Meskipun stres biasanya didiskusikan dalam konteks negatif, stres itu sendiri tidak selalu buruk; juga memiliki nilai positif. Menanggapi stres, sistem saraf VOUT, hipotalamus, hipofisis, dan kelenjar adrenal memberi Kami hormon stres untuk mengatasinya. Detak jantung dan pernapasan Kami semakin cepat untuk meningkatkan oksigen, sementara otot Kami tegang untuk beraksi. Ini adalah peluang ketika menawarkan keuntungan potensial. Pertimbangkan, misalnya, kinerja superior yang diberikan seorang atlet atau pemain panggung dalam situasi "kopleng". Atlet sering menggunakan stres secara positif untuk naik ke kesempatan itu dan tampil maksimal. Demikian pula, banyak profesional melihat tekanan beban kerja yang berat dan tenggat waktu sebagai tantangan positif yang meningkatkan kualitas pekerjaan mereka dan kepuasan yang mereka dapatkan dari pekerjaan mereka. Namun, ketika situasinya negatif, stres berbahaya dan dapat menghambat kemajuan Kami dengan meningkatkan tekanan darah Kami secara tidak nyaman dan menciptakan irama jantung yang tidak menentu saat Kami berjuang untuk berbicara dan berpikir secara logis.

Para peneliti berpendapat bahwa pemicu stres tantangan—stres yang terkait dengan beban kerja, tekanan untuk menyelesaikan tugas, dan urgensi waktu—beroperasi sangat berbeda dari pemicu stres penghalang—penyebab stres yang menghalangi Kami mencapai tujuan (misalnya, pita ved, politik kantor, kebingungan atas pekerjaan). tanggung jawab). Bukti menunjukkan bahwa stresor tantangan menghasilkan lebih sedikit ketegangan daripada stresor penghalang.

Para peneliti telah berusaha mengklarifikasi kondisi di mana setiap jenis stres ada. Tampak bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasinya

dapat mengalihkan tekanan psikologis menjadi fokus yang lebih besar dan kinerja penjualan yang lebih tinggi, sedangkan karyawan dengan tingkat komitmen yang rendah berkinerja lebih buruk di bawah tekanan. Dan ketika stres tantangan meningkat, mereka yang memiliki tingkat dukungan organisasi yang tinggi memiliki kinerja berbasis peran yang lebih tinggi, tetapi mereka yang memiliki tingkat dukungan organisasi yang rendah tidak.

Lebih khusus lagi, stres dikaitkan dengan tuntutan dan sumber daya. Tuntutan adalah tanggung jawab, tekanan, kewajiban, dan ketidakpastian yang dihadapi individu di tempat kerja. Sumber daya adalah hal-hal dalam kendali individu yang dapat dia gunakan untuk menyelesaikan tuntutan. Mari kita bahas apa arti tuntutan ini—model sumber daya.

Saat Kami mengikuti ujian di sekolah atau menjalani tinjauan kinerja tahunan di tempat kerja, Kami merasa stres karena menghadapi peluang dan tekanan kinerja. Tinjauan kinerja yang baik dapat mengarah pada promosi, tanggung jawab yang lebih besar, dan gaji yang lebih tinggi. Tinjauan yang buruk dapat mencegah Kami mendapatkan promosi. Ulasan yang sangat buruk bahkan dapat mengakibatkan Kami dipecat. Sejauh Kami dapat menggunakan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan Kami—seperti bersiap, menempatkan ujian atau ulasan dalam perspektif, atau mendapatkan dukungan sosial—Kami akan merasa lebih sedikit stres.

Penelitian menunjukkan bahwa sumber daya yang memadai membantu mengurangi sifat tuntutan yang penuh tekanan jika tuntutan dan sumber daya cocok. Jika tuntutan emosional membuat Kami stres, memiliki sumber daya emosional dalam bentuk dukungan sosial sangatlah penting. Jika tuntutannya bersifat kognitif—katakanlah, informasi yang berlebihan—maka sumber daya pekerjaan dalam bentuk dukungan komputer atau informasi lebih penting. Jadi, di bawah tuntutan—perspektif sumber daya, mengatasi sumber daya sama pentingnya dalam mengimbangi stres sebagaimana tuntutan dalam meningkatkan stres.”

### **Konsekuensi Stres**

Stres memanifestasikan dirinya dalam beberapa cara, seperti tekanan darah tinggi, maag, peniruan, kesulitan membuat keputusan rutin, kehilangan nafsu makan, rawan kecelakaan, dan sejenisnya. Gejala-gejala ini sesuai dengan tiga kategori umum: fisiologis, psikologis, dan perilaku.

**Gejala Fisiologis.** Perhatian paling awal terhadap stres diarahkan pada gejala fisiologis karena sebagian besar peneliti adalah spesialis dalam ilmu kesehatan dan kedokteran. Pekerjaan mereka mengarah pada kesimpulan bahwa stres dapat menciptakan perubahan dalam metabolisme, meningkatkan detak jantung dan pernapasan serta tekanan darah, menyebabkan sakit kepala, dan memicu serangan panas.

Bukti jelas menunjukkan bahwa stres mungkin memiliki efek fisiologis yang berbahaya. Satu studi mengaitkan tuntutan pekerjaan yang penuh tekanan dengan peningkatan kerentanan terhadap penyakit pernapasan bagian atas dan fungsi sistem kekebalan yang buruk, terutama bagi individu dengan efikasi diri yang rendah. Sebuah studi jangka panjang yang dilakukan di Inggris menemukan bahwa tekanan pekerjaan dikaitkan dengan tingkat penyakit jantung koroner yang lebih tinggi. Masih studi lain yang dilakukan dengan pekerja layanan manusia Denmark menemukan bahwa tingkat kelelahan psikologis yang lebih tinggi di tingkat unit kerja terkait dengan tingkat ketidakhadiran sakit yang jauh lebih tinggi. Banyak

penelitian lain menunjukkan hasil serupa yang menghubungkan stres kerja dengan berbagai indikator kesehatan yang buruk.

**Gejala Psikologis.** Ketidakpuasan kerja merupakan penyebab stres yang jelas. Tetapi stres menunjukkan dirinya dalam keadaan psikologis lainnya termasuk ketegangan, kecemasan, lekas marah, kebosanan, dan penundaan. Sebagai contoh, sebuah studi yang melacak respons karyawan dari waktu ke waktu menemukan bahwa stres akibat beban kerja yang tinggi terkait dengan kesejahteraan emosional yang lebih rendah. Pekerjaan yang membuat banyak tuntutan dan bertentangan atau kurang jelas tentang tugas, wewenang, dan tanggung jawab pemegang jabatan meningkatkan stres dan ketidakpuasan. Demikian pula, semakin sedikit kendali yang dimiliki orang atas kecepatan kerja mereka, semakin besar stres dan ketidakpuasan mereka. Pekerjaan yang memberikan variasi, signifikansi, otonomi, umpan balik, dan identitas tingkat rendah tampaknya menciptakan stres dan mengurangi kepuasan dan keterlibatan dalam pekerjaan. Namun, tidak semua orang bereaksi terhadap otonomi dengan cara yang sama. Bagi mereka yang memiliki locus of control eksternal, peningkatan kontrol pekerjaan meningkatkan kecenderungan untuk mengalami stres dan kelelahan.

**Ejala Perilaku.** Penelitian tentang perilaku dan stres telah dilakukan di beberapa negara dan dari waktu ke waktu, dan hubungannya tampak relatif konsisten. Gejala stres terkait perilaku meliputi penurunan produktivitas, ketidakhadiran, dan perputaran, serta perubahan kebiasaan makan, peningkatan merokok atau konsumsi alkohol, bicara cepat, gelisah, dan gangguan tidur.

## 12.6 MENGELOLA STRES

Karena tingkat stres pekerjaan hingga sedang dapat bersifat fungsional dan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi, manajemen mungkin tidak khawatir ketika karyawan mengalaminya. Karyawan, bagaimanapun, cenderung menganggap tingkat stres yang rendah sekalipun sebagai hal yang tidak diinginkan. Oleh karena itu, bukan tidak mungkin bagi karyawan dan manajemen untuk memiliki pengertian yang berbeda tentang tingkat stres yang dapat diterima dalam pekerjaan. Apa yang dianggap manajemen sebagai stimulus positif yang membuat adrenalin terus berjalan sangat mungkin dilihat sebagai "tekanan berlebihan" oleh karyawan. Ingatlah hal ini saat kita membahas pendekatan individu dan organisasi 10 mengelola stres.

**Pendekatan Individu.** Seorang karyawan dapat mengambil tanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat stres. Strategi individu yang terbukti efektif meliputi teknik manajemen waktu, peningkatan latihan fisik, pelatihan relaksasi, dan jaringan dukungan sosial yang diperluas. Banyak orang mengatur waktunya dengan buruk. Karyawan yang terorganisir dengan baik, seperti siswa yang terorganisir dengan baik, seringkali dapat mencapai dua kali lipat dari orang yang tidak terorganisir dengan baik. Jadi pemahaman dan pemanfaatan prinsip dasar manajemen waktu dapat membantu individu mengatasi ketegangan yang diciptakan oleh tuntutan pekerjaan dengan lebih baik. Beberapa prinsip manajemen waktu yang paling terkenal adalah: (1) membuat daftar harian kegiatan yang harus diselesaikan, (2) memprioritaskan kegiatan berdasarkan kepentingan dan urgensi, (3) menjadwalkan kegiatan sesuai dengan prioritas yang ditetapkan, (4) mengetahui siklus harian Kami dan menangani

bagian yang paling menuntut dari pekerjaan Kami saat Kami paling waspada dan produktif, dan (5) menghindari gangguan elektronik seperti sering memeriksa email, yang dapat membatasi perhatian dan mengurangi efisiensi. Keterampilan manajemen waktu ini dapat membantu meminimalkan penundaan dengan memfokuskan upaya pada tujuan langsung dan meningkatkan motivasi bahkan dalam menghadapi tugas yang kurang diinginkan.

Para dokter merekomendasikan latihan fisik nonkompetitif, seperti aerobik, jalan kaki, jogging, berenang, dan mengayuh sepeda, sebagai cara untuk mengatasi tingkat stres yang berlebihan. Kegiatan ini meningkatkan kapasitas paru-paru, menurunkan detak jantung istirahat, dan memberikan pengalihan mental dari tekanan kerja, secara efektif mengurangi tingkat stres terkait pekerjaan.

Individu juga dapat mengajar diri sendiri untuk mengurangi ketegangan melalui teknik relaksasi seperti meditasi, hipnosis, dan pernapasan dalam. Tujuannya adalah untuk mencapai keadaan relaksasi fisik yang dalam di mana Kami memfokuskan seluruh energi Kami untuk melepaskan ketegangan otot. Relaksasi mendalam selama 15 atau 20 menit sehari melepaskan ketegangan dan memberikan rasa damai yang nyata, serta perubahan signifikan pada detak jantung, tekanan darah, dan faktor fisiologis lainnya. Semakin banyak penelitian menunjukkan bahwa istirahat dari pekerjaan pada interval rutin dapat memfasilitasi pemulihan psikologis, dan mengurangi stres secara signifikan, dan dapat meningkatkan kinerja pekerjaan; efek ini bahkan lebih besar jika teknik relaksasi digunakan.

Seperti yang telah kami catat, teman, keluarga, atau rekan kerja dapat memberikan jalan keluar ketika tingkat stres menjadi berlebihan. Memperluas jaringan dukungan sosial Kami memungkinkan seseorang untuk mendengar masalah Kami dan menawarkan perspektif yang lebih objektif tentang situasi stres daripada masalah Kami sendiri.

**Pendekatan Organisasi.** Beberapa faktor organisasi yang menyebabkan stres—khususnya tuntutan tugas dan peran—dikendalikan oleh manajemen dan dengan demikian dapat dimodifikasi atau diubah. Strategi yang perlu dipertimbangkan termasuk seleksi karyawan dan penempatan kerja yang lebih baik, hujan, penetapan tujuan yang realistis, desain ulang pekerjaan, peningkatan keterlibatan karyawan, komunikasi organisasi yang lebih baik, cuti panjang karyawan, dan program kesejahteraan perusahaan.

Pekerjaan tertentu lebih membuat stres daripada yang lain, tetapi, seperti yang telah kita lihat, respons individu berbeda terhadap situasi stres. Kita tahu bahwa individu dengan sedikit pengalaman atau lokus kendali eksternal cenderung lebih rentan terhadap stres. Keputusan seleksi dan penempatan harus mempertimbangkan fakta-fakta ini. Jelas, manajemen seharusnya tidak membatasi perekrutan hanya untuk individu berpengalaman dengan lokus internal, tetapi individu tersebut dapat beradaptasi lebih baik dengan pekerjaan dengan stres tinggi dan melakukan pekerjaan tersebut dengan lebih efektif. Demikian pula, pelatihan dapat meningkatkan self-efficacy individu dan dengan demikian mengurangi ketegangan pekerjaan.

Individu bekerja lebih baik ketika mereka memiliki tujuan yang spesifik dan menantang dan menerima umpan balik tentang kemajuan mereka menuju tujuan tersebut. Tujuan dapat mengurangi stres serta memberikan motivasi. Karyawan yang sangat berkomitmen pada tujuan mereka dan melihat tujuan dalam pekerjaan mereka mengalami lebih sedikit stres,

sebagian karena mereka lebih cenderung menganggap stres sebagai tantangan, bukan hambatan. Sasaran spesifik yang dianggap dapat dicapai mengklarifikasi ekspektasi kinerja. Selain itu, umpan balik tujuan mengurangi ketidakpastian tentang kinerja pekerjaan yang sebenarnya. Hasilnya adalah berkurangnya frustrasi karyawan, ambiguitas peran, dan stres.

Mendesain ulang pekerjaan untuk memberi karyawan lebih banyak tanggung jawab, pekerjaan yang lebih bermakna, lebih banyak otonomi, dan umpan balik yang meningkat dapat mengurangi stres karena faktor-faktor ini memberikan kontrol yang lebih besar kepada karyawan atas aktivitas kerja dan mengurangi ketergantungan mereka pada orang lain. Tapi seperti yang kita catat dalam pembahasan desain kerja kita, tidak semua karyawan menginginkan pekerjaan yang diperkaya. Desain ulang yang tepat untuk karyawan dengan kebutuhan pertumbuhan yang rendah mungkin akan mengurangi tanggung jawab dan meningkatkan spesialisasi. Jika individu lebih menyukai struktur dan rutinitas, mengurangi variasi keterampilan juga harus mengurangi ketidakpastian dan tingkat stres.

Stres peran merugikan sebagian besar karena karyawan merasa tidak pasti tentang tujuan, harapan, bagaimana mereka akan dievaluasi, dan sejenisnya. Dengan memberikan suara kepada karyawan dalam pengambilan keputusan yang secara langsung memengaruhi kinerja pekerjaan mereka, manajemen dapat meningkatkan kontrol karyawan dan mengurangi stres peran. Dengan demikian, manajer harus mempertimbangkan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan karena bukti jelas menunjukkan bahwa peningkatan pemberdayaan karyawan mengurangi ketegangan psikologis.

Meningkatkan komunikasi organisasi formal dengan karyawan mengurangi ketidakpastian dengan mengurangi ambiguitas peran dan konflik peran. Mengingat pentingnya peran persepsi dalam memoderasi hubungan respons-stres, manajemen juga dapat menggunakan komunikasi yang efektif sebagai alat untuk membentuk persepsi karyawan. Ingatlah bahwa apa yang dikategorikan karyawan sebagai tuntutan, ancaman, atau peluang di tempat kerja adalah interpretasi dan interpretasi tersebut dapat dipengaruhi oleh simbol dan tindakan yang dikomunikasikan oleh manajemen.

Saran terakhir kami adalah membuat program kesehatan yang didukung organisasi. Ini biasanya menyediakan lokakarya untuk membantu orang berhenti merokok, mengontrol penggunaan alkohol, menurunkan berat badan, makan lebih baik, dan mengembangkan program olahraga teratur; mereka berfokus pada kondisi fisik dan mental total karyawan. Beberapa membantu karyawan meningkatkan kesehatan psikologis mereka juga. Sebuah meta-analisis dari 36 program yang dirancang untuk mengurangi stres (termasuk program kesehatan) menunjukkan bahwa intervensi untuk membantu karyawan meringkai ulang situasi stres dan menggunakan strategi koping aktif cukup mengurangi tingkat stres dan kesehatan mental dan bahwa organisasi menyediakan sarana untuk mencapai tujuan tersebut.

Kebutuhan akan perubahan telah tersirat di seluruh teks ini. Misalnya, pikirkan tentang sikap, motivasi, tim kerja, komunikasi, kepemimpinan, struktur organisasi, praktik sumber daya manusia, dan budaya organisasi. Perubahan adalah bagian integral dalam diskusi kami masing-masing. Jika lingkungan benar-benar statis, jika keterampilan dan kemampuan

karyawan selalu mutakhir dan tidak dapat memburuk, dan jika hari esok selalu persis sama dengan hari ini, perubahan organisasi akan memiliki sedikit atau tidak ada relevansinya dengan manajer. Tetapi dunia nyata bergejolak, mengharuskan organisasi dan anggotanya untuk mengalami perubahan dinamis jika ingin tampil di tingkat kompetitif. Stres adalah produk sampingan alami dari kehidupan kerja yang memengaruhi perilaku organisasi. Organisasi yang sukses mengenali faktor-faktor yang menyebabkan stres yang tidak semestinya dan mengambil peran aktif dalam membantu karyawan bekerja secara optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 2011. Ilmu Sumber Daya Manusia, Psikologi Industri. Edisi IV. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Bagus, H Krishardianto, Santoso dan Subarno. 2012. Kinerja Pelayanan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil kepada Masyarakat.
- Cane, Sheila. 1998. Kaizen Strategies for Winning Through People, (alih Bahasa Martin Widjokongko). Batam: Interaksara.
- D. Selis, "Racial Horror Stories Keep EEOC Busy," Knight-Ridder Tribune Business News, July 30, 2005, p. 1; H. Ibish
- D. Walker, "Incident with Noose Stirs Old Memories," McClatchy-Tribune Business News (June 29, 2008):
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. 1993. Perilaku dalam Organisasi. Jakarta: Erlangga.
- E. Fraunheim, "Creating a New Budaya Kontingen," Manajemen Tenaga Kerja (Agustus 2012}, hlm. 34-39;
- Eka, Rahmawati. 2009. Pelayanan Publik Pada Unit Pelayanan Terpadu Kota Denpasar. Jurnal umum ilmu sosial dan politik. Vol 15, No 12.
- George, Jennifer M dan Gareth R. Jones. (2002), Organizational Behavior. 3th edition. NJ: Prentice Hall.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Andi Yogyakarta.
- Gordon, Judith R., 2002, Organizational Behavior, A Diagnostic Approach. 7th edition. NJ: Prentice Hall.
- Greiner, Larry E., 1972, Evolution and Revolution as Organization Grow, Harvard Business Review, (July-August 1972).
- Griffin Ricky W. and Gregory Moorhead. 2014. Organizational Behavior: Managing People and Organizations. Eleventh Edition. South-Western. USA.
- Hasibuan, Malayu. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.

- Hasibuan, Malayu. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedua. Jakarta: Penerbit Grasindo
- Herlina, Zauharr dan Suryadi. 2015. Kinerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil dalam Pelayanan administrasi Kependudukan di Kotabaru Kalimantan Selatan. Jurnal Ilmu Sosial dan Politik. Vol 4 No.3
- Hermiono, Agustinus. 2013. Asesmen Kebutuhan Organisasi Persekolahan. Jakarta: PT. Gramedia.
- J. R. Anderson Jr., et al., "Item Tindakan: 42 Tren yang Mempengaruhi Tunjangan, Kompensasi, Pelatihan, Kepegawaian dan Teknologi," Majalah HR.
- L. M. Cortina. 2009. "Unseen injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations," *Academy of Management Review* 33, no. 1
- M. Dewhurst, B. Hancock, and D. Ellsworth, "Redesigning Knowledge Work," *Harvard Business Review* (Januari-Februari 2013), hlm. 58-64;
- M.A Shaffer, M.L. Kraimer. Y.-P. Chen, dan M. C. Bolino, "Kehilangan, Tantangan, dan Konsekuensi Karir Pengalaman Kerja Global: Tinjauan dan Masa Depan Agenda," *Jurnal Manajemen*
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012. Evaluasi Kinerja SDM. Cetakan Pertama, Bandung: Penerbit Refika Aditama
- Manullang, Marihot. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Penerbit Citapustaka Media Perintis
- Marrow, A.J. D.G. Bowers and S.E. Seashore, 1976, *Management by Participation*, New York: Harper & Row, Publishers.
- Mulyadi, D. 2015. Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan. Cetakan Pertama. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Riani, Laksmi Astri. 2011. Budaya Organisasi. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Robbins Stephen P. and Timothy A. Judge, 2013, *Organizational Behavior*. 15th Edition, Pearson Printice All. Person Education Limited. England.
- Robbins Stephen P. and Timothy A. Judge, 2015, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi 16, Terjemahan Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A. 2011. Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas, Jakarta: Penerbit Salemba Empat

- Robbins, S.P., dan Judge, T.A. 2015. *Organization Behaviour*, Edisi Kelima belas, Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Ruky, S. Achmad, 2001, *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, Gramedia, Jakarta.
- Said, Mas'ud. 2010. *Debirokratisasi Birokrasi Indonesia*. UMM Press Malang.
- Sedarmayanti. 2007. *Good Governance dan Good Corporate Governance*. Mandar Madju. Bandung.
- Sembiring, Masana. 2012. *Budaya dan Kinerja Organisasi*. Cetakan Pertama. Bandung: Penerbit FOKUSMEDIA
- Source: J. Levitz and P. Shishkin, "More Workers Cite Age Bias after Layoffs," *Wall Street Journal* {March 11, 2009), pp. D1-D2;
- Subekhi, Ahmad., dan Jauhar, M. 2013. *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*. Cetakan Pertama, Jakarta: Penerbit Prestasi Pustaka.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan: Teori & Aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset
- Sunyoto, D. 2015. *Teori Perilaku Keorganisasian*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit Caps
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, Yogyakarta: Penerbit Caps.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. Cetakan Kedua. Jakarta: Penerbit Kencana
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Kencana
- Thoha, Miftah. 2007. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- W. M. Bulkeley, "A Data-Storage Titan Confronts Bias Claims," *Wall Street Journal* (September 12, 2007), PP. A1, A16:
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.

# PERILAKU ORGANISASI (ORGANIZATIONAL BEHAVIOR)

**Dr. Ir. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM**

## BIO DATA PENULIS



Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang. dan dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga. Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM ) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

## PENERBIT :

**YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK**

JL. Majapahit No. 605 Semarang  
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144  
Email : penerbit\_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-8120-38-3 (PDF)

