

# **DIKTAT**

**Mata Kuliah: PERILAKU ORGANISASI**

**Pengajar: Dr. Franky, M.M.  
NIDN: 0315127402**

**UNIVERSITAS PROF. DR. MOESTOPO (BERAGAMA)  
2019**

## **DAFTAR ISI**

Kata Pengantar

Pertemuan Minggu ke-1: Pendahuluan

Pertemuan Minggu ke-2: Tinjauan Umum

Pertemuan Minggu ke-3: Prestasi Kerja

Pertemuan Minggu ke-4: Komitmen Keorganisasian

Pertemuan Minggu ke-5: Sistem Penghargaan

Pertemuan Minggu ke-6: Motivasi

Pertemuan Minggu ke-7: Komunikasi

Pertemuan Minggu ke-8: Etika

Pertemuan Minggu ke-9: Pembelajaran

Pertemuan Minggu ke-10: Pengambilan Keputusan

Pertemuan Minggu ke-11: Kepribadian

Pertemuan Minggu ke-12: Nilai Budaya

Pertemuan Minggu ke-13: Kepemimpinan

Pertemuan Minggu ke-14: Penutup

Daftar Pustaka

## KATA PENGANTAR

Buku diktat mata kuliah PERILAKU ORGANISASI adalah buku diktat manajemen praktis yang mengulas perihal keorganisasian dari sudut pelaku serta lembaga yang ada di dalamnya. Buku diktat ini akan memberikan wawasan dan paradigma atau sudut pandang baru yang lebih luas kepada mahasiswa tentang organisasi secara keilmuan serta tatanan implementasi yang konkret. Buku diktat yang tidak hanya menyampaikan sudut keilmuan semata, namun diimbangi dengan kekayaan pengalaman pengajar dalam ruang lingkup organisasi kelembagaan.

Pengajar dalam tulisannya memberikan paparan yang sederhana, namun sering terabaikan dalam kehidupan berorganisasi. Organisasi yang sarat makna menjadi lokus pembelajaran yang konkret dan argumentatif. Perilaku organisasi dicerminkan melalui perilaku individu-individu di dalamnya. Oleh karenanya, perilaku individu menjadi bahan dasar dalam membangun kultur atau budaya berorganisasi. Hal ini menjadi penting untuk dipelajari, dipahami, dan diimplementasikan di dalam seluruh kegiatan keorganisasian.

Pengajar memiliki pengalaman panjang di dalam menjalankan organisasi, baik organisasi yang bersifat *profit oriented* maupun *non-profit organization*. Keduanya memiliki kesamaan dalam konsep, pemahaman, dan pengertiannya. Hanya dibedakan dari sudut pandang kegiatan usaha yang dilakukan oleh masing-masing organisasi. Dengan demikian, pengelolaan organisasi yang bersifat *profit* atau *non-profit* tidak terlalu berbeda secara fundamental. Dengan demikian, konsep dan isi buku diktat ini dapat diaplikasikan ke dalam berbagai bentuk organisasi.

Oleh karenanya, diharapkan buku diktat ini dapat memberikan bantuan materi diskusi mahasiswa di dalam kelas-kelas manajemen, ruang-ruang usaha atau bisnis, penelitian terhadap perubahan fenomena di dalam organisasi, dan lain sebagainya. Atas keniscayaan perubahan tersebut, maka buku diktat ini terbuka atas semua masukan yang konstruktif demi tumbuh kembangnya pengetahuan dan keterampilan berorganisasi. Akhir kata, ketika buku diktat ini sudah berada di tangan pembaca, maka perjalanan membangun paradigma baru dalam berorganisasi sedang dimulai.

Selamat belajar.

# PERTEMUAN MINGGU KE-1: Pendahuluan

**Perilaku Organisasi**

# P O

**Materi**

- Konsep, Kaidah, dan Norma
- Visi, Misi, dan Nilai-Nilai
- Kepuasan Kerja
- Rekrutmen
- Budaya
- Kepemimpinan

**Tujuan Pembelajaran**

- Mendefinisikan PO
- Membangun sikap dan etos kerja
- Menyelaraskan paradigma individu -- Kelompok, dan -- Organisasi
- Menghadapi tantangan dan kesempatan

**KONSEP**

- Organisasi:
  - Sekelompok orang (kolaborasi) bukan individu (personal)
  - Sistem dan prosedur
  - Produk akhir: produk (*tangible*) atau jasa (*service – intangible*)
  - *Outcomes*

**TANTANGAN dan KESEMPATAN**

- Respon terhadap globalisasi
- Kebutuhan keahlian yang beragam
- Meningkatkan kualitas dan produktivitas
- Antisipasi kelangkaan kesempatan kerja
- Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan
- *Are you agree: "THE CUSTOMER IS KING?"*
- Perhatikan video: [Disruption Era](#) dan jawablah pertanyaan berikut (PR)

**TANTANGAN dan KESEMPATAN**

- Apa yang dimaksud dengan:
  - *Business is not run as usual.*
  - *The most transformational terms in human.*
- **Kerjakan:**
  - Makna kalimat tersebut dalam konteks PO
  - Bukan arti tetapi penjelasan
  - Berikan contoh konkret
  - Tulis dokumen sumber/rujukannya (*textbook and jurnal ONLY*). Jika ditemukan maks 3 rujukan yang sama maka ketiganya tidak mendapatkan nilai
  - Kumpulkan minggu depan (Sabtu, 30 Maret 2019)

*Center for Indonesian Policy Studies (CIPS)* merilis laporan dengan menfokuskan beberapa hal yang sering menjadi masalah bagi pekerja-pekerja Indonesia. Permasalahan-permasalahan tersebut seperti upah atau gaji yang tidak sesuai UMP (upah minimum provinsi) dan sistem kerja *outsourcing*. Permasalahan mengenai besaran upah atau gaji ini ditenggarai bermula dari pihak pemberi kerja yang tidak mematuhi peraturan standard upah yang telah ditetapkan oleh pemerintah provinsi. Sehingga, besaran upah yang terima oleh para pekerja berada di bawah besaran standard yang telah ditetapkan.

Teknologi telah berkembang sedemikian rupa. Sehingga, tidak lagi memungkinkan organisasi atau lembaga dapat menutupi informasi-informasi yang telah menjadi ketetapan standard. Termasuk besaran atau standard UMP. Sehingga para pekerja menuntut pemberi kerja untuk taat dan patuh kepada keputusan yang dituangkan dalam peraturan pemerintah di daerah-daerah. Alhasil, pihak pekerja dan pemberi kerja berposisi berkaitan dengan kebijakan besaran upah ini.

Dalam keadaan ini, pemerintah harus hadir dan membantu menyelesaikan permasalahan ini. Pemerintah harus berdiri di area netral tanpa berpihak kepada pihak manapun. Pemerintah harus menyelesaikan masalah ini berdasarkan data atau informasi yang di dapat melalui dokumen sumber, seperti peraturan pemerintah daerah yang mengatur tentang besaran upah di masing-masing propinsi. Ketika pemerintah tidak hadir dalam kondisi ini maka permasalahan semakin meruncing dan dapat berakibat lebih fatal. Apalagi ketika pendekatan yang dilakukan oleh pemberi kerja terkesan diktator dan represif maka permasalahan yang lebih besar hanya tinggal menunggu waktu saja.

Permasalahan lain yakni *outsourcing*. Pendekatan ini merupakan metode atau sistem kerja yang umum bagi para pebisnis di Indonesia. Semangat efisiensi menjadi dasar dalam penerapan metode *outsourcing* ini. Para pengusaha tidak ingin direpotkan dengan biaya-biaya tambahan dalam perekrutan karyawan, pelatihan, penempatan, dan lain sebagainya. Selain lebih murah, ternyata pendekatan *outsourcing* ini sebenarnya para pengusaha ingin berbagi risiko dengan lembaga atau organisasi yang lain. Dari sisi pekerja, mereka berada pada kondisi ketidakpastian. Mengapa? Mereka tidak memiliki status karyawan tetap pada lembaga *outsourcer* alias karyawan honor atau kontrak. Sistem ini menyiratkan bahwa bisa terjadi pemutusan hubungan kerja mendadak karena tidak diperlukan lagi tenaganya. Sekali lagi, di sini diperlukan intervensi atau perpanjangan tangan pemerintah khususnya dari Dinas Tenaga Kerja.

Kedua permasalahan di atas telah menjadi hal yang biasa terjadi di Indonesia dimana pengusaha dan pekerja berhadap-hadapan dalam mempertahankan kepentingannya masing-masing. Dari sisi pengusaha, mereka memiliki kebijakan dan peraturannya sendiri yang disesuaikan dengan kepentingan dan kemampuan perusahaan. Sedangkan di sisi yang lain, para pekerja juga memiliki hak untuk menuntut besaran remunerasi dan status pekerjaannya. Bagaimana menyelesaikan permasalahan-permasalahan tersebut di atas dan potensi konflik-konflik yang lain? Bagaimana langkah-langkah yang harus ditempuh oleh para pengusaha agar tercipta situasi yang *win-win solution*? Bagaimana sikap yang harus ditunjukkan oleh para pekerja agar terjadi keadilan dalam urusan pekerjaan ini? Apa dan bagaimana bentuk dan cara yang harus dilakukan oleh pemerintah untuk membantu penyelesaian permasalahan tersebut.

Buku *Perilaku Organisasi - Meningkatkan Kinerja di dalam dan di luar Organisasi* ini tidak berisi secara eksplisit langkah-langkah yang konkret dalam penyelesaian kasus-kasus seperti yang dicontohkan di atas. Namun, buku ajar ini ditulis untuk meletakkan dasar bagaimana organisasi dapat menempatkan posisinya secara ideal, antisipatif, dan solutif.

Dengan semangat idealisme, antisipatif, dan solutif ini akan memberikan dampak yang signifikan dalam penyelesaian setiap kasus. Ideal menunjuk kepada semua pihak harus dapat menjunjung tinggi peraturan yang telah disepakati. Baik peraturan pemerintah dan organisasi itu sendiri. Antisipasi menunjuk kepada persiapan, perhitungan, dan perencanaan tentang hal-hal yang belum atau berpotensi terjadi. Bukan terjadi kebakaran terlebih dahulu baru bereaksi tetapi ketika potensi kebakaran dapat terjadi maka terdapat langkah-langkah untuk mengantisipasi musibah kebakaran tersebut. Semua hal yang berpotensi dapat menimbulkan kegaduhan di dalam organisasi

diinventarisasi dan dipadukan dengan alternatif-alternatif solusi. Sedangkan solutif menunjuk kepada solusi yang bersifat *win-win solution*. Semua pihak dimenangkan dengan adanya masing-masing jalan keluar.

Seperti yang dikatakan oleh Vince Lombardi bahwa pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil dari akumulasi usaha setiap individu yang ada di dalam lembaga tersebut. Dengan pernyataan ini maka dapat disimpulkan bahwa individu atau pekerja adalah bagian terpenting di dalam satu komunitas atau organisasi. Namun, bukan individu per individu tetapi kelompok individu yang bersinergi positif sehingga memungkinkan tujuan organisasi dapat tercapai. Di sinilah diperlukan seni atau strategi dari para pemilik usaha, manajer, dan pemimpin untuk bagaimana dapat mensinergikan kekuatan dari kekhasan masing-masing individu. Para pemimpin harus memiliki cara pandang bahwa setiap pekerja memiliki kekuatan atau kelebihan sendiri yang tidak dimiliki oleh rekan pekerja yang lain. Perhatikan kekuatan dan kelebihannya ini dan tingkatkan. Jika terdapat kekurangan maka hal ini merupakan kesempatan untuk perbaikan bagi peningkatan kompetensi pekerja tersebut. Mohon untuk tidak melihat kekurangan sebagai hal yang memalukan dan merugikan organisasi. Justru sebaliknya, inilah kesempatan yang baik bagi organisasi untuk memetakan kekuatan dan kelemahannya untuk membuat matrik pengembangan diri bagi semua sivitas organisasinya.

Studi tentang perilaku organisasi akan membantu sisi manajemen maupun pekerja memiliki sudut pandang yang adil dalam hal memenuhi tanggung jawab dan mendapatkan haknya. Studi perilaku organisasi yang berisi tentang pemahaman, penjelasan, dan akhirnya perkembangan sikap dan karakter para individu serta kelompok individu yang terangkum dalam sebuah organisasi. Studi ini akan mengembalikan paradigma yang pernah disampaikan oleh seorang pakar ekonomi, Adam Smith: *homo homini socius*. Yang artinya adalah manusia adalah sahabat bagi sesama manusia lainnya.

Dengan pemahaman demikian, diharapkan para penggiat organisasi dapat menemukan peran dan tanggung jawabnya sebagai penolong bagi pekerja-pekerja yang lain. Sehingga, teori-teori yang akan dijabarkan dalam bab-bab selanjutnya tidak menjadi “kalimat-kalimat mati” yang kosong makna dan kosong isi. Pengetahuan dan keilmuan yang dapat diterjemahkan dalam bentuk-bentuk konkret yang dapat membantu orang-orang di dalam organisasi. Di sini dibutuhkan kerelaan kepada setiap pekerja bahwa keberadaannya sangat dibutuhkan oleh organisasi. Sekecil atau serendah apa pun posisi seseorang di dalam struktur organisasi, jika ia produktif maka usaha dan kinerjanya akan menjadi kesatuan yang utuh dalam pencapaian tujuan organisasi. Namun sebaliknya, sebesar atau setinggi apa pun posisi seseorang, ketika ia didapati tidak produktif maka ia sebenarnya menjadi ‘pengganggu’ bagi operasional organisasi.

### **Pemahaman dari Sisi Organisasi**

Studi perilaku organisasi memberikan gambaran kepada organisasi atau manajerial untuk dapat menempatkan diri sebagai *coacher*, *mentor*, dan *counselor* bagi sivitas organisasinya. *Coacher*, *mentor*, dan *counselor* yang selalu dapat ditemui oleh para pekerjanya, khususnya di dalam lingkungan organisasi. Namun, akan menjadi lebih efektif apabila fungsi-fungsi tersebut dapat berlangsung di luar lingkungan organisasi. Mengapa fungsi-fungsi ini diperlukan oleh organisasi? Jika di dalam keluarga yang terdiri dari 4 atau 5 anggota keluarga tidak lepas dari permasalahan keluarga, apalagi organisasi. Organisasi atau komunitas yang terdiri dari puluhan, ratusan, bahkan ribuan orang dari latar belakang yang berbeda-beda tentunya tidak akan pernah lepas dari permasalahan.

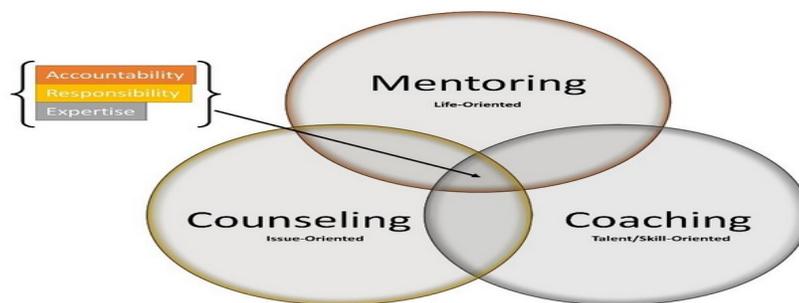
Dari setiap permasalahan yang terjadi, baik di dalam keluarga, lingkungan sekitar, sampai kepada organisasi formal maka persoalan manusialah yang menjadi pusat atau episentrum permasalahan. Jika masalah terjadi karena bahan bakunya kurang tepat maka tinggal mengganti bahan baku tersebut dengan yang lebih berkualitas maka masalah menjadi selesai. Jika masalah terjadi karena mesin pengolahan yang rusak maka tinggal diganti salah satu suku cadangnya maka masalah selesai. Tetapi jika suatu permasalahan menyangkut manusia, seperti iri atau tidak mau mengalah maka penyelesaiannya tidak semudah mengganti suku cadang. Diperlukan analisis dan solusi yang

mendalam, karena menyangkut manusia yang memiliki pikiran, pertimbangan, dan keputusan. Oleh karena itu, proses *coaching*, *mentoring*, dan *counseling* menjadi penting keberadaannya di dalam sebuah organisasi. Sebagai tujuan tertinggi dari proses *coaching*, *mentoring*, dan *counseling* adalah setiap sivitas organisasi menjadi manusia pekerja yang *accountable* (akuntabel), *responsible* (bertanggung jawab), dan *expert* (ahli) di bidangnya masing-masing.

Gambar Venn Diagram (*Coaching, Mentoring, and Counseling*)

### *Coaching*

*Coaching is the act of giving special classes in sports, a school subject, or a work-related activity, especially to one person or a small group (Cambridge Dictionary).* *Coaching* merupakan proses atau mekanisme bantuan yang diberikan seorang ahli kepada seorang pekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi utama dari proses *coaching* ini adalah mencapai tujuan organisasi. Dalam tahapan selanjutnya, *coaching* dapat berfungsi sebagai rekan kerja yang akan membantu dan memastikan pekerja lainnya dapat menjalankan kegiatan pekerjaannya dengan baik.



Proses atau mekanisme *coaching* diawali dari kegiatan pengamatan yang dicatat dalam buku jurnal. Setelah tenaga ahli memiliki data dan informasi yang lengkap mengenai pekerja, kegiatan, dan proses pekerjaannya, maka ia akan melanjutkan dengan sesi diskusi dan tanya jawab untuk mendapatkan verifikasi atas catatan hasil pengamatan yang telah ia tulis. Tenaga ahli tersebut tidak memberikan saran, kritik, atau masukan tetapi menggunakan ide, gagasan, atau pemikiran yang disampaikan oleh pekerja itu sendiri. Untuk mendapatkan ide, gagasan, atau pemikiran pekerja tersebut maka tenaga ahli akan membantu kliennya untuk berpikir dan mengontruksikannya ke dalam kalimat-kalimat operasional. Oleh karena itu, target yang hendak dicapai dalam proses *coaching* ini adalah peningkatan keterampilan atau bakat si pekerja sehingga memenuhi tujuan organisasi.

### *Mentoring*

*Mentoring is the act or process of helping and giving advice to a younger or less experienced person, especially in a job or at school (Cambridge Dictionary).* Proses *mentoring* adalah kegiatan yang dilakukan untuk menolong dan memberikan saran kepada rekan kerja baru yang belum memiliki pengalaman yang memadai dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga, melalui proses *mentoring* rekan-rekan kerja yang baru dapat menampilkan kinerjanya secara maksimal. Sebenarnya, tugas dan fungsi mentoring ini adalah proses berbagi pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan. Tentunya, karena tugasnya adalah membagi pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan maka proses mentoring harus diwujudkan dalam bentuk contoh atau teladan yang dapat diikuti. Organisasi harus memiliki tugas mentoring di dalam setiap lini departemen, divisi, atau bagian-bagiannya. Sehingga, yang lebih berpengetahuan, berpengalaman, dan berketerampilan dapat membagi 'semangat' kepada yang lebih junior atau yang ingin belajar.

Proses pendampingan atau *mentoring* sebenarnya difungsikan sebagai alat bantu seseorang yang berkaitan dengan karakter, sikap, dan mental. Jenis pekerjaan yang sama bisa berbeda hasilnya jika

dikerjakan dengan dua orang yang berbeda secara karakter. Seseorang yang bekerja secara teliti tentunya akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dari pada pada orang yang bekerja secara sembarang. Kepuasan seorang pelanggan akan signifikan berbeda ketika dilayani oleh dua orang yang berbeda karakter. Pekerja yang sabar dan sopan tentunya akan memberikan kepuasan lebih kepada pelanggan ketimbang pekerja yang kurang sopan dan kurang empatinya.

Proses atau mekanisme *mentoring* diawali dari pengamatan tenaga ahli kepada calon kliennya (pekerja) yang memiliki masalah pencapaian target organisasi. Tenaga ahli mencatat setiap tindakan, sikap, dan perilaku klien yang berkaitan langsung dengan *scope* kerjanya. Selanjutnya, tenaga ahli dapat memberikan sesi diskusi dan membagikan pengalaman serta pengetahuannya kepada klien. Sebagai tujuan akhir dari proses *mentoring* ini adalah perubahan sikap, karakter, dan perilaku klien dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

### *Counseling*

*Counseling is to give advice, especially on social or personal problems (Cambridge Dictionary).* *Counseling* adalah kegiatan pemberian saran, khususnya yang berkaitan dengan permasalahan sosial dan pribadi. *Counseling* sering dilakukan dalam membantu pekerja yang memiliki masalah pribadi atau di luar dari tanggung jawab inti organisasi. Namun demikian, sesi *counseling* ini penting untuk dilakukan agar dapat menolong pekerja tidak terganggu tanggung jawab intinya di dalam organisasi. Jika ia diberikan bantuan dalam bentuk *counseling* maka ia akan mendapatkan sedikit pertolongan untuk menghadapi persoalan pribadinya. Dengan harapan, persoalan pribadi ini tidak berkembang menjadi persoalan di dalam organisasi.

Seseorang yang mengalami permasalahan sosial atau pribadi membutuhkan tenaga ahli yang menyediakan waktunya untuk mendengar. Seseorang yang rela dan tulus memberikan waktunya untuk mendengar permasalahan yang dihadapi oleh klien maka sebenarnya limapuluh persen persoalan klien sudah bisa teratasi. Seseorang yang memiliki permasalahan tertentu tidak jarang hanya membutuhkan teman *curhat*. Setelah ia menyampaikan dan membagi sisi permasalahannya kepada *counselor* maka sebenarnya ia membutuhkan teman yang memiliki empati atas permasalahan yang dimilikinya.

Proses atau mekanisme proses *counseling* ini adalah mendengar, mendengar, dan mendengar. *Counselor* akan memiliki pengetahuan yang lengkap dan memadai atas persoalan yang dihadapi kliennya. Dengan kelengkapan data dan informasi ini menjadikan *counselor* memiliki empati dan rasa sepenanggungan dengan klien tersebut. Langkah selanjutnya adalah sebaiknya seorang *counselor* tidak memberikan masihat atau arahan apa pun kepada klien ketika ia tidak meminta. Apabila dalam waktu tertentu, si klien meminta saran dan nasihat maka waktu itu adalah waktu yang terbaik bagi seorang *counselor* memberikan pandangannya.

Keterampilan-keterampilan (*coaching, mentoring, dan counseling*) yang dimiliki oleh organisasi ini akan membantu lembaga dalam meminimalkan persoalan atau permasalahan yang terjadi di dalam atau pun di luar organisasinya. Tentunya, tindakan yang dilakukan secara preventif ini akan membuat operasional organisasi dapat berjalan secara lancar tanpa ada gangguan yang berarti. Perilaku organisasi sangat memiliki peranan yang mendasar, fundamental, dan esensial.

### **Pemahaman dari Sisi Pekerja**

Studi perilaku organisasi memberikan gambaran kepada pekerja untuk dapat menempatkan diri secara benar di dalam organisasi. Pekerja yang dapat menempatkan diri secara tepat di dalam organisasi maka ia akan menghasilkan kinerja yang memadai, bahkan melebihi dari apa yang diharapkan oleh organisasi tersebut. Patut untuk diingat bahwa kinerja sebuah organisasi sangat tergantung dari akumulasi usaha dan kerja keras para individunya. Akumulasi dari usaha masing-masing individu akan sangat menentukan kualitas, hasil, dan *outcomes* organisasi tersebut. Oleh karenanya, pembelajaran perilaku organisasi tidak dapat dipisahkan dari perilaku individu-individunya.

Organisasi merupakan kumpulan dari individu-individu yang memiliki kesamaan pandang, visi, dan kepentingannya. Kurang dari ini maka organisasi tersebut akan menjadi lemah dan lambat laun

akan mati ditelan masa. Kesatuan pandang, visi, dan kepentingan merupakan arah atau kompas yang penting keberadaannya untuk membawa organisasi mencapai sasarannya. Setiap individu yang berada di dalam satu organisasi harus memiliki rasa keberpemilikan terhadap organisasinya. Ia harus mengarahkan pandangannya sama dengan cara pandang, visi, dan kepentingan organisasinya. Ia tidak boleh memiliki arah yang lain selain arah yang telah digariskan oleh lembaga dimana ia menjadi salah satu bagiannya.

Studi perilaku organisasi harus merasuk dalam setiap individu organisasi. Sehingga, tidak sekadar menjadikan para individu tersebut memiliki pengetahuan yang memadai tentang organisasi tetapi mampu menempatkan diri sebagai penjaga budaya organisasi. Penjaga budaya organisasi yang mengimplemenasikan nilai-nilai positif dalam setiap aktivitas dan kegiatan lembaga untuk mencapai sasaran yang dicita-citakan.

Pembelajaran perilaku organisasi secara sistematis dan terarah bagi setiap individu dimaksudkan agar memiliki pengetahuan yang teraplikasi bagaimana membangun kepribadian atau kelompok agar berdampak positif bagi organisasi. Oleh karenanya, pembelajara perilaku organisasi harus menjadi pelajaran pokok bagi setiap insan organisasi. Mempelajari ilmu dan pengetahuannya. Menerapkan atau mengaplikasikan dalam kegiatan operasional organisasi. Mengawasi, mengevaluasi, dan memperbaiki pengetahuan serta keterampilan berorganisasi. Sehingga tujuan pekerja secara individual dapat tercapai, tujuan kelompok divisi atau departemen dapat terwujud, dan akhirnya tujuan organisasi dapat terrealisasi. Satu hal yang penting di sini adalah hasil positif dari pencapaian organisasi akan kembali kepada para individu yang ada di dalam organisasi tersebut.

## PERTEMUAN MINGGU KE-2: Tinjauan Umum

PERTEMUAN 2  
VISI, MISI, DAN NILAI-NILAI

**TUJUAN PEMBELAJARAN**

- Memiliki pengetahuan yang memadai dalam merumuskan kalimat VISI, MISI, dan NILAI-NILAI.
- Memiliki keterampilan dalam membuat rumusan kalimat VISI, MISI, dan NILAI-NILAI.
- Memiliki keinginan yang kuat dalam merumuskan dan mewujudkan rumusan VISI, MISI, dan NILAI-NILAI secara pribadi.

**VISI**  
Apakah yang akan dituju, org.?

- *The ability to think about or plan the future with imagination or wisdom – Oxford dictionary*
- *An inspirational description of what an organization would like to achieve or accomplish in the mid-term or long-term future – Business dictionary*
- Diawali dengan kata benda, nomina, atau noun
- Intropeksi vs Introyeksi

**Bagaimana merumuskan kalimat VISI?**

- Fokus kepada tujuan yang hendak dicapai.
- Tetapkan kualitas tujuan.

**NILAI-NILAI**  
Bagaimana kita melakukannya?

- *The principles that help you to decide what is right and wrong, and how to act in various situations – Cambridge dictionary*
- *A person's behavior and attitude and serves as broad guidelines in all situation – Business dictionary*

**Bagaimana merumuskan kalimat NILAI?**

- Tentukan perilaku atau nilai dalam menjalankan organisasi.
- Pastikan nilai-nilai tersebut dapat diwujudkan, terukur, dan bernilai guna

Kegiatan belajar mengajar tentang perilaku organisasi selalu merujuk kepada dua hal, yaitu mahasiswa sebagai subyek sekaligus sebagai obyek dan dosen sebagai mediator proses pembelajaran. Dosen atau pendidik yang tentunya telah melalui waktu dan proses pembelajaran terlebih dahulu, tentunya telah memiliki paradigma atau cara berpikir yang jauh lebih kompleks dan mendalam. Tentunya proses panjang pembelajaran ini merupakan modal penting yang harus dimiliki oleh setiap pendidik, baik guru, dosen, mentor, atau instruktur lainnya. Dengan memiliki modal ini, maka mahasiswa tidak menjadi korban dari pikiran atau ide mendadak dari sang dosen, semua materi yang diberikan bersifat natural, logis, dan holistik. Mahasiswa tentunya tidak ingin mendapatkan sesuatu materi pelajaran yang didapat dari sebuah momentum ide atau gagasan yang bersifat *ad hoc*, parsial, dan reaktif.

Pengetahuan yang dimiliki oleh dosen tersebut, tidak hanya bersumber dari penggalian atau eksplorasi dari tinjauan terhadap kajian-kajian teoretik yang sudah tersedia, tentunya pengetahuan tersebut memiliki beberapa sumber yang bersifat empiris, melalui pengalaman panjang yang memiliki arti dan makna yang signifikan bersinergi dengan kaidah, norma, teori ilmu pengetahuan. Mahasiswa sebagai subyek proses pembelajaran akan menerima persepektif keilmuan yang *fresh, up to date*, baru dan kekinian yang dapat dipertanggungjawabkan di kemudian hari. Seraya dengan materi perilaku organisasi atau *organizational behavior* yang sebenarnya harus dibangun dari penggabungan antara kuatnya perspektif teoretik dan mendalamnya sisi empirisnya.

Dengan kata lain, materi perilaku organisasi harus dapat *mendaratkan* ide-ide atau gagasan yang *abstract* agar dapat menjadi sesuatu yang operasional, bertahap, dan prosedural yang dapat dipahami serta dapat diimplementasikan dalam landasan praktikalnya. Dengan demikian, proses pembelajaran perilaku organisasi menjadi sistematis dan terarah. Mahasiswa dan dosen mendapatkan kebaruan dalam proses berpikir dan mengimplementasikan teori ke dalam hal yang lebih konkret agar memiliki pengalaman yang empiris

Perilaku organisasi adalah sebuah studi tentang “Apa yang dipikirkan orang?, Apa yang mereka rasakan, dan Apa yang mereka lakukan, baik di dalam maupun di luar organisasinya.” Dengan melihat beberapa pertanyaan tersebut, sudah sedikit dapat disimpulkan bahwa materi perilaku organisasi memberikan fokus atau studi secara sistematis tentang individu, individu yang tergabung dalam sebuah kelompok, dan karakteristik-karakteristik terstruktur yang dapat memengaruhi perilaku individu di dalam suatu organisasi.

Pada bagian ini, mahasiswa akan mendapatkan beberapa pengalaman belajar sebagai berikut.

1. Memahami tinjauan perilaku organisasi dari sudut pandang teoretik.
2. Memahami landasan dasar perilaku organisasi melalui rumusan visi kalimat dan misi perusahaan.
3. Menerjemahkan teori perilaku organisasi dalam bingkai visi dan misi di organisasi bisnis masing-masing.

Organisasi adalah sebuah kelompok orang yang bekerja secara bebas untuk mencapai suatu tujuan tertentu. *Organization is a group of people who work independently toward some purpose (people who work together to achieve a set of goals* (Mitchell, 2000). Organisasi merupakan sekumpulan orang yang pasti memiliki latar belakang pendidikan, budaya, kompetensi yang berbeda-beda. Sekelumulan orang tersebut yang telah berada di dalam satu naungan organisasi harus rela dan tunduk kepada aturan dan kebijakan dari organisasi yang dimasukinya tersebut. Oleh karena itu, segala nilai, aturan, norma individu harus bersedia dilucuti demi melakukan penyesuaian terhadap komponen-komponen peraturan dan kebijakan organisasi secara utuh.

Masing-masing individu harus dapat beradaptasi, mengenakan, dan menunaikan segala kebijakan yang telah digariskan oleh organisasi. Hal ini dimaksudkan agar kelompok orang tersebut memiliki derab langkah yang sama dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi secara korporat, oleh

karenanya dibutuhkan keseragaman dalam hal visi dan misi. Kita harus mempelajari materi perilaku organisasi secara memadai dan signifikan. Mengapa? Karena sebagian besar orang bekerja di dalam sebuah organisasi yang pasti melibatkan banyak orang lain, sistem, prosedural, dan lain-lain.

Seorang individu dapat sukses bertahan dan makin maju dalam karier dan kompetensinya sangat tergantung bagaimana individu tersebut dapat memainkan perannya di dalam organisasi secara maksimal. Pencapaian hasil yang maksimal ini tidak dicapai dengan cara bersifat gaib, mistis, apalagi transedental tetapi semua hasil pencapaian tersebut bersifat normatif, menunjuk kepada pola yang logis dan natural. Maksudnya, harus ada usaha yang serius dan memadai yang harus dikerahkan oleh setiap individu.

Dengan bergabungnya individu ke dalam suatu organisasi, maka individu tersebut diharapkan dapat mengerti, memprediksi, dan memengaruhi perilakunya terhadap orang lain. Oleh karenanya akan menjadi aspek ruang lingkup pekerjaan yang penting bagi departemen *human resource or human capital*, agar saat proses perekrutan dapat bekerja secara teliti sehingga didapatkan calon-calon tenaga kerja yang andal, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, sikap, karakter, dan moral. Sinergi positif akan tercipta dengan bergabungnya individu-individu yang memiliki etos kerja positif, paling sedikit dapat menjadi pengaruh positif yang signifikan bagi individu yang dirasa memerlukan bantuan. Dengan memperhatikan beberapa hal di atas, maka studi tentang perilaku organisasi menjadi penting dan mendesak untuk dilakukan karena berkaitan dengan masing-masing individu yang memiliki keunikan yang heterogen.

## **Landasan studi perilaku organisasi**

Proses pembelajaran yang logis harus dibangun dari landasan berpikir yang alamiah dan ilmiah tentang mengapa satu teori harus dipelajari. Sebuah eksplorasi teori harus didukung dengan fakta-fakta yang terukur tentang tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, landasan teoretik tentang alasan mengapa harus melakukan studi terhadap perilaku organisasi adalah *globalization, changing workforce, emerging employment relationship, information technology, team team and more teams, and business ethics* (globalisasi, perubahan angkatan kerja, hubungan antar individu, teknologi informasi, tim, dan etika bisnis).

### Globalisasi

Globalisasi berdampak kepada dunia tanpa sekat, *no boundaries*, untuk banyak aspek antara lain pendidikan, ekonomi bisnis, kesehatan, tenaga kerja, industri perfilman, dan lain sebagainya. Globalisasi merupakan kebijakan dunia di mana semua Negara harus dapat segera melakukan perubahan-perubahan atau minimal perubahan-perubahan dalam melakukan aktivitas seperti yang disebutkan di atas. Jika satu Negara antipati terhadap gelombang globalisasi, maka sudah dapat dipastikan bahwa Negara tersebut membawa sebuah perubahan, perubahan yang signifikan.

Perubahan merupakan keniscayaan. Jika suatu Negara, organisasi, atau individu tidak mau atau tidak mampu berubah, maka sebenarnya kondisi Negara, organisasi atau individu tersebut sudah mati, karena perubahan akan meninggalkan *status quo* dan memasuki *new status*. Tanpa perubahan mustahil kebaruan tercapai. Globalisasi akan membuka sekat-sekat terhadap perbedaan-perbedaan budaya, ras, kelompok, agama, suku, dan lain sebagainya. Globalisasi membuat komunitas baru, dunia baru, *flat world* yang tidak memiliki pembatas berarti dalam melakukan komunikasi, koordinasi, dan interaksi.

Sejajar dengan ini, studi tentang perilaku organisasi harus dapat menerima dari segala macam lapisan, sekalipun berbeda, berbeda secara signifikan yang semuanya ditujukan bagi pencapaian tujuan organisasi semata. Globalisasi pun memiliki nafas dan jiwa yang sama, di mana harus dapat menerima segala budaya, ras, agama, dan lain-lain guna mencapai tujuan yang lebih tinggi dari tujuan parsial sebuah organisasi, bahkan Negara. Dengan kata lain, globalisasi menawarkan *win-win solution* bagi

setiap anggota yang terhisap di dalamnya. Tentunya *win-win solution* ini di dasarkan atas setiap kompetensi dan kontribusi yang diberikan.

Di atas sudah disebutkan bahwa individu, organisasi, bahkan Negara yang menolak pengaruh globalisasi akan terasing bahkan tersingkir dari komunitas dunia yang sudah datar ini. Jika individu, organisasi, bahkan Negara tidak dapat langsung atau seratus persen tergabung dalam globalisasi dunia, maka dapat dimulai dari kegiatan kerja sama unilateral, bilateral, sampai kepada multilateral. Perubahan adalah sebuah proses panjang bukan sebuah momentum.

Oleh karenanya, perubahan adalah pengalaman, pengalaman yang diperoleh secara ketat dan bertahap. Dengan proses logis ini, maka perubahan akan menghasilkan suatu yang signifikan, kokoh, stabil, dan berkesinambungan. Maksudnya adalah telah melakukan langkah-langkah antisipatif terhadap gelombang perubahan-perubahan lainnya, sehingga kebijakan perubahan merupakan suatu kebutuhan dan tidak dipandang sebagai suatu yang menakutkan, merepotkan, dan mengganggu.

## Perubahan Angkatan Kerja

Dunia dengan segala perkembangannya akan membuka banyak kesempatan dan tantangan kerja yang makin massif dan terbuka luas. Hal ini membuktikan bahwa dunia terus berubah dan tetap berubah. Di atas telah disampaikan bahwa perubahan merupakan keniscayaan. Bersahabatlah dengan perubahan! Dunia kerja menawarkan beragam pilihan yang dapat menjadi sebuah keuntungan yang kompetitif dengan melakukan berbagai inovasi dan kreativitas yang unik, sehingga kebaruan tetap menjadi produk utama yang menjadi indikator keberhasilan.

*Key Performance Indicators* (KPI) adalah satuan hitung keberhasilan dari suatu pekerjaan yang dilakukan dan dapat dikenakan secara individu, kelompok, dan organisasi. Perubahan angkatan kerja ini harus dapat ditangkap secara cepat oleh pelaku kerja, dunia usaha, dan dunia. Jika dikaitkan dengan globalisasi, maka angkatan kerja pun akan mengalami dampak yang signifikan di mana sudah tidak ada lagi batasan dalam usaha menemukan *demand and supply* angkatan kerja ini.

## Teknologi Informasi

Penggunaan dan pemanfaatan teknologi informasi di dasawarsa ini sudah menjadi keharusan yang tidak dapat ditawar-tawar. Penggunaan teknologi informasi akan memangkas beberapa proses pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan sistem dan prosedur yang efisien dan efektif. Tentunya pemangkasan terhadap modul-modul pekerjaan yang bersifat rutin, berulang, dan dalam jangka tertentu tidak terjadi perubahan dapat dilakukan dan untuk modul pekerjaan yang bersifat strategis yang membutuhkan penilaian dan pengambilan keputusan yang mendalam, teknologi informasi dapat menjadi masukan atau data yang penting sebagai dasar pengambilan kebijakan di masa yang akan datang.

Perilaku organisasi dapat bersinergi dengan teknologi informasi, sehingga diharapkan dalam kebijakan pengaturan individu dalam organisasi dapat dilakukan secara adil, tepat, dan cepat.

## Etika Bisnis

Perilaku seseorang tidak dapat dilepaskan dari etika yang selama ini dibangun dan diterima oleh orang tersebut. Oleh karena itu, perilaku adalah hasil akumulasi dari nilai-nilai etika yang selama ini mewarnai jiwa dan kepribadian seseorang. Sejalan dengan ini, maka etika atau nilai-nilai sebuah organisasi akan menjadi pondasi yang mendasari perilaku organisasi organisasi tersebut dalam kegiatan bisnisnya. Di sini terdapat hubungan yang positif, hubungan positif menunjuk kepada makin baik nilai atau etika yang dimiliki, maka perilaku organisasi tersebut akan baik dalam ukuran standard dan moral umum. Sebaliknya demikian. Perilaku organisasi secara korporat dibangun oleh sekumpulan perilaku,

dan sekumpulan perilaku akan sangat tergantung dari perilaku masing-masing individu yang ada di dalamnya.

Dengan kata lain, pengaruh perilaku individu berdampak signifikan terhadap perilaku organisasi secara keseluruhan. Nilai, etika, perilaku harus dibangun dengan usaha yang serius dan signifikan. Bukan usaha satu tahun, satu bulan, apalagi satu hari. Bukan pula hasil beberapa hari *workshop* atau pelatihan-pelatihan. Dengan mengatakan hal ini bukan berarti pelatihan-pelatihan itu tidak penting tetapi jangan menaruh pengharapan hanya kepada pelatihan yang bersifat kinestetik semata tetapi pelatihan-pelatihan dalam kenyataan yang berlangsung sepanjang waktu melalui kinerja masing-masing individu. Oleh karena itu, keempat landasan teoretik terhadap studi perilaku organisasi harus dapat dijabarkan ke dalam bentuk dan langkah-langkah operasional. Ada pun salah satu langkah operasional yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah dengan merumuskan kalimat visi dan misi perusahaan.

### **Perilaku organisasi dalam bingkai visi dan misi**

Jika kita berada di dalam pesawat dengan ketinggian 32.000 kaki atau 10.650 meter di atas permukaan laut, maka serasa pesawat tersebut terbang sendiri dengan di kelilingi rangkaian awan yang putih atau gelap. Seajar dengan itu, kapal feri yang super besar di dermaga, serasa kecil menyendiri ketika berada di samudera luas. Apakah Anda pernah membayangkan, pesawat di udara dan kapal di tengah laut yang luas tanpa diperlengkapi dengan kompas atau petunjuk arah? Tentunya akan berakibat fatal. Selain dapat mengalami kecelakaan bertabrakan dengan pesawat atau kapal yang lain, tentunya tujuan yang ingin dicapai tidak terwujud. Kompas atau petunjuk arah memang kecil secara fisik, namun besar dalam pengaruh dan dampaknya. Dengan demikian, keberadaan kompas atau petunjuk arah mutlak dimiliki oleh pesawat dan kapal tersebut.

Demikian juga dengan organisasi bisnis, lembaga, dan perusahaan lainnya. Organisasi dalam berbagai kategori, mulai dari perusahaan internasional, multinasional, lokal, bahkan yang masih bersifat *start-up* membutuhkan arah atau tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut. Kompas atau petunjuk arah bagi organisasi bisnis dapat ditemukan dalam rumusan kalimat visi dan misi perusahaan. Visi dan misi inilah yang menjadi alat petunjuk arah atau kompas, ke arah mana perusahaan hendak ditujukan. Dengan cara apa tujuan dapat digapai. Kedua pertanyaan ini setidaknya dapat ditemukan klarifikasinya melalui rumusan kalimat visi dan misi.

Rumusan kalimat visi dan misi merupakan aspek penting, mutlak, dan mendasar harus dimiliki oleh setiap organisasi. Rumusan visi dan misi ini juga dapat menjadi cermin datar untuk menunjukkan perilaku organisasi yang berlaku di dalam perusahaan tersebut. Dengan kepentingan inilah, maka sekali lagi disampaikan bahwa rumusan kalimat visi dan misi tidak dapat diabaikan keberadaannya. Visi dan misi menunjuk kepada komitmen organisasi, atasnya seluruh operasional, kegiatan, dan program organisasi diselenggarakan. Jadi, setiap gerak organisasi tidak boleh lepas dari rumusan kalimat visi dan misi yang mengikat. Jika ada kegiatan atau program organisasi yang tidak selaras atau sejalan dengan rumusan visi dan misi, maka kegiatan tersebut dapat dipertimbangkan kembali kualitas dan dampaknya bagi lembaga tersebut.

Rumusan kalimat visi dan misi merupakan ‘janji’ organisasi kepada pihak-pihak atau lingkungan di mana organisasi terbangun. Semisal, visi dan misi dari sebuah perusahaan penerbangan nasional, Garuda Indonesia tentunya dibangun untuk memenuhi harapan pelanggannya, pekerjanya, *supplier*-nya, pemegang sahamnya, dan pemerintah Indonesia. Dengan demikian, rumusan kalimat visi dan misi tidak dapat dibuat seadanya tanpa mempertimbangkan lingkungan bisnis di mana ia dibentuk. Jika hal ini terabaikan, maka visi dan misi perusahaan tersebut hanya menjadi hiasan di tembok-tembok gedung, jargon di majalah atau media pemasaran lainnya, dan kosong makna. Rumusan kalimat visi dan misi hendaknya menjadi komitmen organisasi untuk memenuhi apa yang dijanjikan.

## Visi dan Misi Garuda Indonesia

Dalam usaha melandaskan dan mengelaborasi perilaku organisasi dalam bingkai kalimat visi dan misi, maka pada bagian ini disampaikan contoh dari perusahaan penerbangan yang berada di dalam lingkup Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yakni Garuda Indonesia. Latar belakang mengapa perusahaan penerbangan nasional BUMN ini dijadikan contoh adalah organisasi perusahaan ini termasuk ke dalam jajaran perusahaan yang sudah *go international*. Aspek lainnya adalah Garuda Indonesia adalah perusahaan penerbangan yang menjadi andalan BUMN pemerintah Indonesia yang melayani konsumen domestik maupun mancanegara. Oleh karena itu, kita akan melihat, mencermati, dan belajar dari rumusan kalimat visi dan misi dari Garuda Indonesia berikut ini.

### Visi Perusahaan

Menjadi perusahaan penerbangan yang andal dengan menawarkan layanan yang berkualitas kepada masyarakat dunia menggunakan keramahan Indonesia.

### Misi Perusahaan

Sebagai perusahaan penerbangan pembawa bendera bangsa Indonesia yang mempromosikan Indonesia kepada dunia guna menunjang pembangunan ekonomi nasional dengan memberikan pelayanan yang profesional.

Visi dan misi adalah kalimat janji dan komitmen perusahaan kepada lingkungan organisasinya. Komitmen ini harus terselenggara secara konsisten dan berkesinambungan agar operasional perusahaan dapat berlangsung dalam jangka waktu yang panjang. Lingkungan bisnis di mana perusahaan Garuda Indonesia berada, tentunya menjadi validator yang jujur dari pengimplementasian visi dan misi dalam seluruh kegiatan operasionalnya. Oleh karena kepentingan ini, maka seluruh elemen bisnis yang ada di dalam tubuh organisasi penerbangan Garuda Indonesia ini harus bersinergi agar visi dan misi perusahaan dapat terwujud. Para pekerja perusahaan, mulai dari jajaran komisaris, direksi, sampai pelaksana tugas harian diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan dan kemajuan usaha. Setiap departemen, divisi, dan bagian harus berkolaborasi demi kepentingan perusahaan serta demi terwujudnya janji dan komitmen perusahaan kepada lingkungan organisasinya.

Dengan demikian, faktor penting dan mendasar dalam mewujudkan visi serta misi perusahaan adalah pekerja-pekerja organisasi yang bekerja serta menggerakkan roda operasional di dalamnya. Tanggung jawab dan peran utama dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan adalah organisasi itu sendiri melalui pekerja-pekerjanya. Pernyataan ini tidaklah mengurangi peran dan tanggung jawab dari lingkungan bisnis lainnya, melainkan disampaikan bahwa yang menjadi lokomotif untuk menggerakkan gerbong visi dan misi adalah pekerja dari organisasi tersebut.

Kita kembali ke pokok masalah untuk mengurai visi dan misi perusahaan penerbangan Garuda Indonesia. Visi: "Menjadi perusahaan penerbangan yang andal dengan menawarkan layanan yang berkualitas kepada masyarakat dunia menggunakan keramahan Indonesia." Visi ini dapat terwujud manakala manajemen perusahaan Garuda Indonesia beserta seluruh unsur yang ada di dalamnya bersinergi untuk memenuhi komitmen tersebut. Garuda Indonesia merupakan satu dari sekian banyak perusahaan yang bergerak di bisnis penerbangan dan merupakan cita-cita organisasi ingin menjadi perusahaan yang andal dibanding dengan perusahaan yang lain. Untuk memenuhi keandalan tersebut, maka Garuda Indonesia melalui berbagai strategi bisnis hendak menawarkan layanan yang berkualitas tidak saja kepada pengguna domestik, namun juga ditujukan kepada masyarakat global. Kegiatan-kegiatan usaha tersebut dikemas dalam konteks budaya, yakni keramahan Indonesia.

Ini adalah latar belakang yang menjadikan rumusan visi menjadi tidak mudah atau sembarangan dirumuskan. Garuda Indonesia harus diverifikasi keandalannya melalui berbagai kegiatan pelayanan bisnis yang diselenggarakan. Dengan berbagai kegiatan pelayanan tersebut, maka akan dibuktikan keandalannya, kualitasnya, dan kemasan keramahannya. Akhirnya, publik dan masyarakat

luaslah yang akan menilai, menverifikasi, dan membuktikan keandalan, kualitas, dan keramahan dari perusahaan penerbangan nasional, Garuda Indonesia.

Demikian dengan rumusan kalimat misi: “Sebagai perusahaan penerbangan pembawa bendera bangsa Indonesia yang mempromosikan Indonesia kepada dunia guna menunjang pembangunan ekonomi nasional dengan memberikan pelayanan yang profesional.” Sekali lagi disampaikan bahwa dalam membuat kalimat visi, perusahaan harus memberikan fokus kepada *core business* yang sedang diselenggarakan dengan mengakomodir berbagai kepentingan yang ada di dalamnya. Rumusan kalimat misi berisi tentang langkah-langkah operasional demi terwujudnya visi organisasi.

Garuda Indonesia yang memiliki cita-cita menjadi perusahaan penerbangan yang andal dengan kualitas pelayanan prima dan dalam kemasan keramahan harus dikonkretkan dalam bentuk kerja nyata yakni memberikan pelayanan yang profesional. Pelayanan yang profesional tentunya harus dapat dijabarkan secara detail, lengkap, dan sistematis. Mengapa? Karena rumusan kalimat visi dan misi ini adalah komitmen seluruh jajaran operasional perusahaan yang harus diwujudkan. Setiap sivitas organisasi harus memiliki kesamaan pandang dan paradigma untuk mencapai apa yang telah dirumuskan bersama. Oleh karena itu, seluruh kegiatan operasional perusahaan harus berlangsung dalam konteks keprofesionalan. Jika didapati atau ditemukan adanya satu kegiatan pelayanan yang tidak atau kurang profesional, maka seyogyanya menjadi perhatian manajemen untuk mengubah dan menyesuaikan dengan kaidah-kaidah keprofesionalan.

Misi berisi tentang langkah-langkah yang konkret guna mencapai tujuan visi. Semua tingkatan manajemen dari komisaris, direksi, dan pimpinan-pimpinan operasional harus memberikan kontribusi yang positif kepada organisasi. Pengawasan dan evaluasi terhadap penyelenggaraan bisnis telah menjadi kemutlakan yang harus dilakukan. Pengawasan dan evaluasi dilakukan guna mengawal atau menjaga agar proses bisnis terselenggara sebagaimana mestinya. Dengan demikian, rumusan visi dan misi menjadi ‘wajah’ organisasi usaha yang akan memberi dampak di masa depan. Jika perusahaan memiliki komitmen yang utuh dengan menjaga visi dan misinya, maka keberlanjutan organisasi usaha itu akan terwujud. Sebaliknya, jika komitmen organisasi terhadap kalimat visi dan misinya *seumur jagun*, maka sudah dapat dipastikan keberlangsungan operasional perusahaan dapat terganggu dan tidak sedikit yang bangkut. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memiliki komitmen yang utuh dalam mewujudkan rumusan visi dan misinya.

### **Ringkasan**

1. Teori dan azas perilaku organisasi tidak saja ‘dibunyikan’, namun harus dipraktikkan dalam konteks yang kontekstual.
2. Perilaku organisasi yang ditentukan dan dibentuk oleh perilaku individu atau pekerjanya.
3. Rumusan kalimat visi dan misi merupakan salah satu landasan penting dalam organisasi berperilaku.
4. Visi dan misilah yang akan menjadi koridor ketat untuk mengarahkan perilaku usaha pekerja dan manajemen organisasi.
5. Visi dan misi bukanlah sekadar kalimat wajib tertulis di dalam prospektus perusahaan. Namun lebih dari pada itu merupakan janji dan komitmen usaha organisasi kepada lingkungan bisnisnya

### **Langkah-langkah dalam membuat rumusan kalimat visi dan misi**

1. Pahami dengan baik dan utuh budaya serta proses bisnis yang diselenggarakan oleh perusahaan.
2. Tentukan target jangka pendek, menengah, dan panjang.
3. Identifikasi kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan hambatan organisasi di masa kini serta yang akan datang.
4. Awalilah kalimat visi yang dimulai dari kata sifat, semisal: Menjadi.

5. Awalilah kalimat misi yang dimulai dari kata kerja, semisal: memberikan, melakukan, dan lain-lain

### **Latihan**

1. Identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi di mana Anda bekerja. Apa yang akan Anda lakukan berkenaan dengan beberapa kekuatan dan kelemahan organisasi bisnis Anda?
2. Apakah yang paling dominan menyebabkan adanya kekuatan dan kelemahan organisasi bisnis Anda?
3. Perilaku organisasi seperti apa yang tepat diselenggarakan di dalam perusahaan Anda (atau di mana Anda bekerja)?
4. Tulislah rumusan kalimat visi dan misi perusahaan Anda tanpa melihat catatan. Apakah Anda masih mengingatnya?
5. Menurut Anda, apakah rumusan visi dan misi tersebut telah benar-benar terselenggara dalam kegiatan operasional perusahaan? Jika belum atau tidak sesuai: Apa yang Anda harus lakukan?

## PERTEMUAN MINGGU KE-3: Prestasi Kerja

Kepuasan kerja adalah kondisi psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja atau pegawai di suatu lingkungan pekerjaan atas peranannya dalam organisasi dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik - [www.maxmon.org](http://www.maxmon.org), diakses 3 April 2019

Terpenuhinya kebutuhan Jiwa dan badani seorang pekerja atau karyawan di dalam organisasi - Frank

### INDIVIDUAL atau SUBYEKTIK

#### Indikator dalam kepuasan kerja

- *Output and Outcomes*
- *Quality and Quantity*
- *Continuous Improvement*

#### Faktor yang memengaruhi kepuasan kerja

- Perilaku Individu
- Penghargaan
- Lingkungan kerja
- Gaji dan fasilitas

#### maslow's theory

*Physiological needs*  
*Safety*  
*Belonging*  
*Esteem*  
*Self-actualization*

#### DISKUSI KELAS

Terbagi atas dua kelompok  
Sebutkan dan jelaskan faktor-faktor yang dapat memuaskan?

#### ORGANISASI vs PEKERJA

Tuntutan organisasi kepada pekerja dan sebaliknya pekerja kepada

*Thank  
you*



Pada bagian ini, mahasiswa akan mendapatkan beberapa pengalaman belajar sebagai berikut.

1. Memiliki pemahaman prestasi kinerja.
2. Melakukan evaluasi atau otokritik terhadap kegiatan pekerjaan yang dilakukan selama ini.
3. Memiliki pengetahuan dan wawasan tentang langkah-langkah untuk mencapai prestasi kinerja.

## **Pendahuluan**

Salah satu indikator keberhasilan seorang pekerja dapat terlihat dari hasil pekerjaan yang dilakukannya, baik dalam perspektif *output* maupun *outcomes*-nya. *Output* menunjuk kepada jumlah dan kualitas dari hasil pekerjaannya dan *outcomes* lebih kepada daya guna hasil pekerjaan tersebut di waktu-waktu yang akan datang. Inilah yang menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan dan pencapaian prestasi kinerja seseorang dan penilaiannya pun hendaknya dilakukan secara komprehensif, holistik, serta sistematis.

Oleh karenanya, indikator penilaian prestasi kinerja ini harus menjadi perhatian penting bagi semua pekerja di semua sektor, baik di dalam organisasi yang menganut *profit-oriented* maupun *non-profit organization*. Setiap organisasi memiliki perangkat yang unik dan disesuaikan dengan kondisi pekerjaan di masing-masing industri dalam upaya melakukan penilaian prestasi terhadap kinerja para karyawannya. Tentunya, hal ini menjadi sebuah standar yang normatif, di mana semua anggota organisasi maupun bisnis mengetahui secara jelas komponen-komponen yang digunakan dalam rangka melakukan evaluasi kinerja.

## **Prestasi Kinerja**

Setiap pekerja harus dapat mengukur unjuk kerja-nya sendiri dan yang bersangkutan harus memberikan perhatian yang serius. Mengapa? Dengan mengetahui unjuk kinerjanya masing-masing, maka diharapkan setiap pekerja dapat melihat kekuatan dan kelemahannya dalam melakukan satu bidang pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Unjuk kerja individu merupakan input bagi kinerja kelompoknya, baik di dalam satu divisi atau pun departemen. Unjuk kerja bagian, divisi, dan departemen terakumulasi secara keseluruhan serta akan menjadi kinerja organisasi perusahaan secara keseluruhan.

Dengan melihat kepentingan yang mendasar ini, maka setiap organisasi memiliki kepentingan dalam melakukan perbaikan, motivasi, dan apresiasi terhadap unjuk kerja setiap pekerja yang berada di dalam keorganisasiannya. Dengan kata lain, prestasi perusahaan atau organisasi sangat ditentukan dengan prestasi para karyawannya. Dengan demikian, pekerja adalah orang-orang yang memiliki peran dan tanggung jawab yang penting di dalam usaha memajukan organisasi. Mereka adalah orang-orang yang berada di garis depan setiap organisasi perusahaan. Oleh karenanya, diharapkan agar manajemen organisasi dapat memberikan perhatian dan dukungan yang optimal agar cita-cita atau tujuan perusahaan dapat tercapai melalui karya serta kerja keras seluruh sivitas organisasi.

Sebagai contoh yang dapat mewakili penjelasan di atas adalah mengenai kinerja administrasi pemilihan kepala daerah (PILKADA) langsung. Komisi Pemilihan Umum (KPU) dalam Peraturan Komisi Pemilihan Umum Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pemutakhiran Data dan Daftar Pemilih dalam Pemilihan Gubernur dan Wakil Gubernur, Bupati dan Wakil Bupati, dan/atau Walikota dan Wakil Walikota menjelaskan tentang beberapa entitas yang bekerja dengan memiliki fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing sehingga dapat menciptakan suatu sinergi.

Entitas-entitas tersebut seperti (1) KPU sebagai lembaga penyelenggaraan pemilihan umum yang bersifat nasional, (2) KPU Propinsi/Komisi Independen yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam penyelenggaraan pemilihan Gubernur dan Wakil Gubernur, (3) KPU/Komisi Independen Pemilihan Kabupaten/Kota (KIP Kabupaten/Kota) yang diberikan tugas untuk menyelenggarakan pemilihan umum untuk Bupati dan Wakil Bupati atau Walikota dan Wakil Walikota, (4) Panitia

Pemilihan Kecamatan (PPK) adalah panitia yang dibentuk oleh KPU/KIP Kabupaten/Kota untuk menyelenggarakan pemilihan di tingkat kecamatan atau nama lain, (5) Panitia Pemungutan Suara (PPS) adalah panitia yang dibentuk oleh KPU/KIP Kabupaten/Kota untuk menyelenggarakan pemilihan di tingkat desa/kelurahan atau sebutan lain, (6) Kelompok Penyelenggara Pemungutan Suara (KPPS) adalah kelompok yang dibentuk untuk menyelenggarakan pemungutan suara di tempat pemungutan suara, (7) Badan Pengawas Pemilihan Umum (BAWASLU) adalah lembaga penyelenggara pemilihan umum yang bertugas mengawasi penyelenggaraan pemilihan umum di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan lain sebagainya. Kinerja atau unjuk kerja KPU secara nasional akan ditentukan dengan kinerja bagian-bagian lain seperti KIP Kabupaten/Kota, PPK, PPS, KPPS, dan lain sebagainya.

Mengutip apa yang disampaikan oleh Colcuit: "*Job performance (colcuit et. all., 2009) is formally define as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment. This definition of job performance includes behaviors that are within the control of employee, but it places a boundary on which behaviors are (and are not) relevant to job performance.*" Colcuit dan rekan mendefinisikan bahwa prestasi kinerja adalah sebuah nilai yang dihasilkan dari kontribusi masing-masing individu, baik kontribusi yang positif maupun yang negatif, yang kesemuanya ditujukan bagi pencapaian tujuan dari organisasi.

Definisi ini juga termasuk perilaku-perilaku setiap individu yang memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Di sini terlihat secara jelas bahwa tujuan hakiki dari setiap organisasi ditunjang oleh masing-masing individu atau pekerjanya yang terkelompokkan ke dalam bagian, divisi, dan departemen yang semuanya berkolaborasi serta bersinergi di dalam kegiatan kerjanya. Dengan demikian, departemen, divisi, dan bagian bukanlah *island unit* usaha yang berdiri sendiri-sendiri, mereka adalah unit-unit yang saling terhubung. Dengan pemahaman demikian, maka diharapkan tidak ada satu pun pekerja atau kelompok pekerja yang mengatakan bahwa bagiannya adalah yang paling penting dari semua departemen yang ada di dalam organisasi bisnis tersebut.

Jadi, keberhasilan organisasi sebenarnya dan sepenuhnya berada di tangan para pekerjanya, para individu yang memiliki peran serta tanggung jawab di bidangnya masing-masing yang tergabung dan bersinergi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal. Perilaku ini tentunya memiliki relevansi dengan prestasi kinerja. Prestasi kinerja dibangun oleh setiap individu pekerjanya dan berlanjut menjadi prestasi kelompok di mana ia bekerja. Dengan demikian, prestasi kinerja organisasi merupakan akumulasi atau endapat dari prestasi para individunya. Dengan kepentingan inilah diharapkan agar manajemen perusahaan dapat membantu dalam memperlengkapi karyawannya dengan pelatihan-pelatihan tertentu demi terwujudnya prestasi kinerja.

Pada bagian lain, Colcuti menyebutkan bahwa prestasi kinerja masing-masing individu sangat ditentukan dengan tiga jenis katagori, yaitu (1) *task performance*, (2) *citizenship behavior*, dan (3) *counterproductive behavior (which contributed negatively into organization)*. Dalam kenyataannya ditemukan bahwa masing-masing individu memiliki tingkat kontribusi dari masing-masing katagori, baik kontribusi negatif maupun yang positif sangat ditentukan oleh perilaku individu pekerja itu sendiri.

### *Task Performance (productive behavior)*

Setiap individu di dalam organisasi memiliki peran dan tugasnya masing-masing dan untuk menjalankan fungsinya, maka dibutuhkan satu set keterampilan khusus untuk memenuhi kriteria sebagai seorang pekerja yang profesional. Semisal, keterampilan seorang akuntan public, *task performance* yang harus dimilikinya ialah mengumpulkan materi untuk dibuat laporan keuangan, merekapitulasi laporan keuangan tersebut, melakukan analisis, dan menerjemahkan angka-angka. Sehingga laporan yang dibuatnya dapat dibaca secara jelas dan dapat dijadikan dasar dalam proses pengambilan keputusan bisnis di waktu mendatang.

Contoh yang lain dalam konteks *task performance* adalah tenaga pengajar, guru, dosen, atau pendidik adalah menyiapkan bahan ajar, merangkumkannya menjadi satu kesatuan silabus, mengajarkannya kepada para siswa atau mahasiswa, melakukan penilaian, bahkan lebih dari pada itu seorang pendidik diharapkan dapat melakukan *couching and counseling* untuk semua peserta didiknya. Dari kedua contoh di atas, maka diharapkan agar seorang akuntan publik dan guru, tidak hanya melaksanakan kegiatan rutinnnya dalam usaha memenuhi keprofesionalannya, tetapi lebih dari pada itu dapat memberikan nilai lebih dalam lingkup tugas dan tanggung jawab utamanya.

Penilaian atas keprofesionalan ini dapat disampaikan bagi rekan kerja, pelanggan, atau supplier yang berhubungan dengan individu tersebut. Output dari hasil pekerjaannya dapat memberikan kepuasan bagi kelanjutan proses sesudahnya, tentunya hal ini sangat berharga bagi penilaian kinerja individual. Dengan kata lain, seorang pekerja yang memiliki keterampilan atau keahlian tertentu diharapkan dapat mengajarkannya kepada rekan kerja yang lain. Dengan demikian, proses kaderisasi di dalam unjuk kinerja dapat berlangsung dengan baik dan konsisten.

### *Citizenship Behavior (productive behavior)*

Apakah anda pernah mengalami, seseorang datang kepada anda dan menawarkan bantuan untuk meringankan pekerjaan yang sedang anda kerjakan? Seorang mahasiswa yang memiliki keinginan kuat untuk membantu pekerjaan dosennya yang sedang dalam kesibukan yang sangat? *Volunteers* adalah kata lain untuk menggantikan narasi sebelumnya. Seorang yang senang membantu dalam kegiatan-kegiatan kemanusiaan tanpa pamrih, tanpa desakan, tanpa popularitas, dan sebagainya. Perilaku seperti ini merupakan perilaku dewasa dan bertanggung jawab atas kesusahan dan kesulitan orang lain.

Jika kita arahkan semangat *volunteer* ini ke dalam organisasi, tentunya akan menjadi gelombang yang kuat yang memberi dampak yang positif secara signifikan bagi perkembangan sebuah organisasi ke depan. Seseorang yang memiliki sikap ini tidak hanya fokus kepada pencapaian dirinya sendiri, tetapi juga di tengah-tengah *idle capacity* yang sudah dilaluinya, orang itu memiliki tanggung jawab untuk membantu individu yang lain untuk dapat mencapai target yang sudah ditentukan sebelumnya. Di samping individu tersebut akan mendapatkan apresiasi terhadap tindakan yang dilakukan secara *voluntarily* tersebut, tindakannya itu juga dapat memberikan stimulant bagi individu yang lain untuk dapat melakukan hal yang sama bagi orang lain.

Dampaknya pasti positif bagi organisasi secara keseluruhan. Individu seperti ini pasti memiliki tingkat *interpersonal skill* yang memadai terhadap orang lain, rasa empati yang mendalam terhadap kesulitan orang lain. Pertolongan diberikan tanpa menunggu, tanpa melihat siapa orang yang harus ditolong. Pertolongan yang dilakukan karena memang dia harus menolong. Bukan lihat siapa yang harus ditolong, tetapi berilah pertolongan kepada siapa pun selagi Anda dapat menolong orang lain.

Keterampilan interpersonal hanya dapat tumbuh kembang ketika keterampilan intrapersonal telah dimiliki oleh seseorang. Keterampilan intrapersonal berbicara tentang hubungannya dengan diri sendiri. Ketika seorang pekerja mengetahui dengan jelas posisi, karakter, dan keterampilan dirinya, maka ia dapat membantu orang lain untuk meningkatkan kapasitas kerjanya. Seseorang tidak dapat membangun rasa percaya diri orang lain, ketika ia masih memandang rendah dirinya sendiri. Dengan demikian, seorang pekerja yang ingin membantu orang lain, hendaknya ia sendiri telah selesai dan dalam proses terus menerus mengembangkan dirinya sendiri.

Untuk melihat diri kondisi dan kualitas Anda, jawablah dengan jujur beberapa pertanyaan di bawah ini.

1. Saya akan menolong seseorang yang pernah menjadi musuh yang sekarang dalam keadaan susah.
2. Saya rela dihina, disalahkan, dan dicerna atas satu perbuatan yang tidak dilakukan.
3. Saya senang melihat orang berbahagia, sekali pun saya harus mengorbankan diri sendiri bagi kebahagiaan orang lain.

Pertanyaan-pertanyaan di atas tentunya tidak mudah dijawab dalam kapasitas kejujuran yang tinggi, karena manusia memiliki sifat dasar antroposentris. Sifat dasar manusia yang selalu menunjuk kepada kepentingan diri sendiri dari pada orang lain. Apalagi jika berurusan dengan perasaan, menjadikan satu kasus tidak mudah terurai dan terselesaikan dengan mudah.

### *Counterproductive Behavior*

Perilaku yang tidak produktif yang dimiliki oleh individu dapat menyebabkan tujuan organisasi tidak tercapai. Jika tercapai pun, maka tingkat pencapaiannya tidak atau kurang maksimal seperti yang diharapkan. Tentunya, perilaku ini akan sangat merugikan bagi individu yang lainnya, bagi organisasi juga tentunya. Perilaku merugikan ini sebenarnya dilakukan dalam keadaan sadar dan tahu bahwa tindakan yang dilakukannya dapat merugikan orang lain serta organisasi secara keseluruhan, namun yang bersangkutan tidak memiliki *sense of belonging* terhadap korps organisasinya. Tidak ada perilaku yang dilakukan oleh setiap individu dilakukan dalam keadaan tidak sadar, tidak sengaja dilakukan, dan lain-lain. Dengan kata lain, setiap orang harus mempertanggungjawabkan segala perbuatannya, karena hal itu pasti dilakukan dengan kesadaran dan perhitungan sebelumnya.

Konsekuensi atas tindakannya yang indisipliner tentunya harus diberikan sebagai bagian dari keadilan bagi sesama individu lainnya. Tindakan atau perilaku yang menyimpang tersebut seperti sabotase terhadap barang-barang perusahaan atau organisasi, pencurian, menghambur-hamburkan barang produksi, mabuk atau mengantuk saat bekerja, bergosip, kasar dan jahat dalam bertutur kata, mem-*bully* rekan kerjanya, dan lain-lain. Perilaku ini sebenarnya tidak hanya merugikan orang lain dan organisasi atau perusahaan di mana dia bekerja, tetapi yang paling dirugikan dari tindakan atau perilaku ini adalah diri orang tersebut. Mengapa? Karena dengan berperilaku seperti itu maka orang lain akan mulai menjauh, pimpinan akan memberikan penilaian yang buruk, sampai akhirnya harus keluar dari pekerjaan tersebut dikarenakan dengan perangainya yang buruk dan membahayakan keutuhan pekerja yang lain dan organisasinya. Semuanya itu dilakukan dalam keadaan sadar, jadi seseorang tidak dapat bersembunyi dan bersandiwara seolah-olah perilaku itu dilakukan dalam keadaan di bawah sadar.

Dengan melihat kerugian-kerugian atas sikap dan perilaku yang diskonstruktif tersebut, maka diharapkan setiap individu belajar dan berlatih untuk memiliki perilaku yang baik dan menyenangkan. Tentunya dampak yang signifikan akan dirasakan sendiri orang pelaku tersebut. Perilaku yang positif dan konstruktif merupakan syarat dasar dalam mengembangkan kinerja seorang pekerja. Setiap keterampilan dapat dilatih dan dalam kurun waktu tertentu akan mencapai hasil yang maksimal serta memenuhi harapan organisasi. Demikian juga dengan sikap, perilaku, dan karakter yang positif seorang pekerja dapat dilatih melalui pengalaman-pengalaman yang dialami di dalam lingkungan pekerjaannya.

Penulis telah memaparkan kategori-kategori dalam meningkatkan unjuk kerja individu atau pekerja organisasi. Tentunya paparan tersebut masih bersifar kognitif atau pengetahuan semata. Penguasaan pengetahuan tertentu merupakan dasar dalam mengembangkan kapasitas dan kompetensi seorang pekerja. Namun demikian, pengetahuan tersebut diharapkan dapat diteruskan menjadi perilaku-perilaku yang konkret. Perhatikan, perilaku positif dan konstruktif akan membawa seorang pekerja memiliki nilai-nilai profesional tertentu. Sikap, karakter, dan perilaku positif akan menjadi dasar yang kuat seseorang membangun kinerja profesional di atasnya. Jangan terbalik. Seorang profesional yang sombong, angkuh, dan menjaga nilai diri yang berlebihan sebenarnya sudah berada di depan gerbang kehancuran karier. Hanya menunggu waktu.

Sebaliknya, seorang pekerja muda atau junior, namun memiliki kerendahhatian untuk belajar kepada rekan-rekan pekerja yang lain akan memberikan dampak yang signifikan kepada dirinya sendiri. Pekerja-pekerja yang demikian merupakan aset penting bagi sebuah organisasi bisnis khususnya dalam jangka waktu panjang. Mereka akan menjadi contoh dan teladan yang hidupnya layak untuk ditiru oleh pekerja yang lain. Dengannya diharapkan agar organisasi bisnis dapat terselenggarakan

dalam jangka waktu yang panjang, lestari sepanjang masa, dan bermanfaat bagi seluruh sivitas organisasinya.

### **Ringkasan**

1. Kualitas kinerja seorang pekerja dimulai dari kesadaran diri sendiri yang memiliki hasrat untuk maju dan berkompeten di bidangnya.
2. Kinerja diawali dengan kepemilikan perilaku dan karakter yang positif serta konstruktif. Setelahnya baru bidang keahlian atau keterampilan dibangun atasnya.
3. Kinerja dinilai tidak selalu hasil akhirnya, namun proses yang konsisten menjadi ukuran dasar sebuah penilaian kinerja.

### **Langkah-langkah untuk mencapai prestasi kerja**

1. Pekerja organisasi diharapkan memiliki penguasaan yang lengkap terhadap bidangnya masing-masing. Tidak hanya dari aspek kognitif atau pengetahuan semata, namun harus konkret dalam sisi praktikal.
2. Penguasaan sisi kognitif yang terimplementasi dalam ranah praktikal diharapkan dapat dibagikan kepada rekan yang lain agar organisasi memiliki pekerja-pekerja profesional dalam jumlah yang memadai.
3. Perhatikan proses kerja yang dilakukan. Jika ditemukan tidak atau kurang efisien, maka lakukan pembaruan sistem yang dikoordinasikan dengan pimpinan unit.
4. Kembangkan kapasitas diri dengan meng-*update* dan meng-*upgrade* dengan perkembangan, perubahan, dan tuntutan zaman.

### **Latihan**

1. Penilaian kinerja dapat dilakukan salah satunya dengan menggunakan pendekatan KPI (*Key Performance Indicator*). Apa yang dimaksud dengan KPI di dalam lingkungan organisasi perusahaan Anda?
2. Jika Anda diposisikan sebagai seorang pimpinan departemen unit tertentu, maka apa yang Anda lakukan ketika melihat beberapa staf Anda tidak memberikan performansi yang diharapkan.
3. Apakah Anda setuju dengan istilah *stick and carrot*? Atau istilah *reward and punishment*? Jelaskan pandangan anda mengenai istilah-istilah tersebut dalam konteks penilaian kinerja.

## PERTEMUAN MINGGU KE-4: Komitmen Keorganisasian

**"The best way to have a good idea is to have a LOT of ideas."**

Linus Pauling - 1958

The process of **finding** and hiring the best-qualified candidate (from within or outside of an organization) for a job opening, in a timely and cost effective manner."

Recruitment Definition by Business Dictionary

**"The recruitment process includes analyzing the requirements of a job, attracting employees to that job, screening and selecting applicants, hiring, and integrating the new employee to the organization."**

Recruitment Definition by Business Dictionary

**"The critical success factor in recruitment is ... YOU."**

Frank

10 perusahaan besar dunia menerima pekerja tanpa ijazah: Google, IBM, Penguin Books Limited, Apple, Virginia Media, Intel, Hilton Hotel Group, Starbucks, PWC, dan Ernst & Young.

Kamis, 26 April 2018 - detik.com  
Are you agree or not? And Why?

Pada bagian ini, mahasiswa akan mendapatkan beberapa pengalaman belajar sebagai berikut.

1. Memiliki pemahaman tentang komitmen organisasi.
2. Memahami langkah-langkah dalam membuat komitmen organisasi?
3. Mengembangkan komitmen organisasi di bidang kerja masing-masing.

## **Pendahuluan**

Dengan berubahnya paradigma atau cara pandang hal yang bertalian dengan manusia, di mana organisasi tidak lagi menggunakan kalimat *Human Resource Development*, tetapi lebih kepada *Human Capital Development*. Latar belakang dari perubahan paradigma didasari bahwa manusia tidak semata-mata dieksplorasi atau dieksploitasi tenaga maupun pemikirannya bagi kepentingan lembaga atau organisasi. Organisasi atau lembaga *profit* atau *non-profit* harus dapat melihat bahwa manusia merupakan asset (*capital*) yang dapat memberikan saling keberuntungan (*symbiosis mutualism*).

Dengan memiliki pandangan atau sudut pandang ini, baik organisasi atau lembaga dan para pekerja dapat mendudukan peran serta tanggung jawabnya masing-masing. Lembaga atau organisasi sebagai pemberi kerja dapat merumuskan perencanaan bagi peningkatan kompetensi dan kesejahteraan pekerja. Sebaliknya pekerja juga dapat memperlengkapi diri bagi perkembangan individu dan tantangan serta perubahan di masa yang akan datang. Dengan memiliki pandangan saling memberi keuntungan ini, baik organisasi dan pekerja dapat mengukur dan meningkatkan tanggung jawab di areanya dengan normatif.

Normatif menunjuk kepada penerimaan penghargaan maupun disiplin (*reward and punishment*) menjadi sistem yang logis dan natural, dimana setiap keputusan berdasarkan satu pengukuran atau standarisasi yang baku. Dengan adanya sistem yang holistik dan sistemik ini, maka diharapkan tidak terjadi penilaian atau tindakan disiplin yang bersifat *like or dislike* tetapi *speak by data*. Dengan penjelasan ini, maka organisasi atau lembaga dan pekerja memiliki komitmen di bagiannya masing-masing secara terstruktur dan memiliki indikator yang jelas.

Komitmen organisasi diperlukan sebagai bentuk motivasi kepada sivitas pekerja yang ada di dalam unit usaha tersebut. Komitmen organisasi tidak saja memberikan keuntungan sepihak kepada manajemen usaha semata, namun diarahkan bagi kepentingan orang banyak. Sehingga, keseimbangan yang dibentuk melalui komitmen organisasi diharapkan dapat memberikan dukungan bagi kelangsungan operasional perusahaan. Demikian juga dengan pekerja yang memahami adanya komitmen organisasi bagi perkembangan perusahaan dan untuk kepentingan serikat pekerjanya, akan memberikan kualitas kerja terbaik guna mendukung komitmen yang telah dibuat oleh perusahaan.

Apa yang dimaksud dengan komitmen organisasi? Bagaimana bentuk, wujud, atau konkretnya manajemen organisasi tersebut? Tentunya, kedua pertanyaan ini harus mendapatkan klarifikasi atau penjelasan yang lengkap, agar supaya seluruh bagian yang ada di dalam organisasi mengetahui kebijakan dari perusahaan tersebut. Pada bagian berikutnya, penulis menyampaikan teori atau konsep yang berkenaan dengan komitmen organisasi. Kutipan para pakar yang dielaborasi dengan kompetensi yang dimiliki penulis dalam konteks keorganisasian.

## **Komitmen Organisasi**

Entitas komitmen organisasi memiliki kesejajaran dengan penilaian kinerja (*job performance*). Kesejajaran ini merujuk kepada peran dan tanggung jawab pekerja sangat berkaitan dengan komitmen organisasi bagi pekerjanya. Jika organisasi memiliki komitmen yang kuat dan hal tersebut secara transparan diketahui oleh para pekerja, maka pekerja akan berlomba-lomba untuk dapat memenuhi kriteria organisasi bahkan akan terjadi kompetisi yang sehat untuk mendapatkan penilaian yang maksimal.

Penilaian yang diberikan oleh unit organisasi kepada pekerjanya seharusnya memiliki landasan atau indikator yang jelas. Hal ini disampaikan agar pekerja organisasi mengetahui secara terbuka adanya satu ukuran dalam penilaian manajemen perusahaan kepada serikat pekerjanya. Penilaian kerja yang salah satunya menjadi unsur atau dasar bagi manajemen perusahaan dalam membuat kebijakan yang tertuang di dalam komitmen organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi perusahaan dapat dibuat berdasarkan unsur-unsur penilaian kerja. Tanpa adanya hasil kerja yang optimal, maka komitmen organisasi bagi pekerjanya sulit untuk dilakukan.

Organisasi yang kuat dan sehat tidak hanya ditandai dengan memiliki sejumlah pekerja yang ahli di bidangnya, tetapi lebih kepada organisasi yang memiliki komitmen untuk menjaga agar pekerjanya tetap setia kepada organisasi dalam kurun waktu yang panjang. Pernyataan ini bukan memandang rendah tenaga kerja dari sudut pandang kuantitatif, namun akan menjadi lebih bermakna jika paradigmanya adalah kualitas. Perbandingan antara kuantitas dan kualitas hendaknya dapat terjadi keseimbangan. Jika salah satunya mendominasi, maka operasional organisasi tidak dapat terselenggara sebagaimana mestinya. Keduanya harus bertumbuh secara simultan dan konsisten.

*Commitment is when you are willing to give your time and energy to something that you believe in, or a promise or firm decision to do something; something that you must do or deal with that takes your time (unknow).* Komitmen adalah ketika seseorang memberikan waktu dan tenaganya untuk sesuatu yang dipercayainya, atau sebuah janji atau keputusan yang pasti untuk melakukan sesuatu. Komitmen juga berarti sesuatu yang harus dilakukan yang akan berdampak kepada waktu dan tenaga yang dikorbankan (diberikan). Dalam konteks keorganisasian, komitmen perusahaan adalah usaha untuk memberikan dukungan dan bantuan kepada pekerjanya untuk mencapai target pekerjaannya. Pencapaian target pekerjaan seorang pekerja merupakan indikator atau penilaian yang berdampak kepada komitmen organisasi kepada individu tersebut.

Pada bagian lain disampaikan bahwa komitmen organisasi merupakan peran dan tanggung jawab lembaga dalam memberikan perhatian yang mendalam serta menyita waktu dan tenaganya untuk memikirkan segala hal yang berkaitan dengan para pekerjanya. Dengan kata lain, komitmen organisasi merupakan motivasi atau janji perusahaan kepada sivitas pekerjanya disertai dengan ukuran-ukuran tertentu. Jika hal ini terabaikan, maka komitmen organisasi akan menjadi indah di atas kertas, namun tidak terimplementasikan dalam kenyataan. Komitmen organisasi terbentuk hanya sebagai syarat pendirian suatu unit usaha. Hal ini akan berpengaruh negatif kepada pekerja organisasi dalam jangka waktu tertentu. *Azas take and gift* harus menjadi dasar yang kuat dalam menyelenggarakan kegiatan keorganisasian.

Satu organisasi dengan organisasi lainnya tentunya memiliki strategi dan kiat yang berlainan, yang tentunya sangat tergantung dari budaya organisasi masing-masing. Perencanaan dan strategi yang dibuat dan disosialisasikan secara terbuka akan menjadi pilar yang kuat demi menjaga hubungan kerja antara pemberi kerja dan para pekerja. Hal ini akan menghasilkan suasana kerja yang terbangun berdasarkan azas kekeluargaan dan saling percaya satu dengan yang lainnya.

Organisasi yang dibangun atas azas kepercayaan ini akan memberikan dampak yang signifikan bagi kehidupan para pekerjanya. Sayangnya, harapan tersebut jarang terwujud dikarenakan baik organisasi maupun para pekerja memiliki sudut pandang yang sering berbeda. Dengan mengatakan hal ini, tentunya merupakan hal yang tidak mungkin bila kita selalu membuat kesamaan pandang dari setiap kegiatan operasional kerja maupun keputusan yang dibuat. Namun demikian, kita lebih dapat menerima pandangan pihak lain dan terbuka untuk berdiskusi, berdialog, serta saling mendengarkan. Organisasi diharapkan dapat menjadi lembaga yang juga mau mendengarkan, ketimbang selalu didengarkan. Sedemikian juga dengan pekerja dan serikatnya, harus memiliki paradigma yang sama, yakni memberi diri untuk mendengarkan instruksi organisasi. Paradigma ini akan membuat interaksi, komunikasi, dan koordinasi antarkeduanya menjadi cair serta kuat. Mengapa? Karena kedua belah pihak antara manajemen dan pekerjanya saling membuka diri untuk mendengar dan didengarkan.

Mengutip data penelitian yang dilakukan berkaitan dengan komitmen organisasi dan dampaknya, terverifikasi bahwa fungsi serta tanggung jawab organisasi menjadi penilaian dasar seorang pekerja dalam melakukan aktivitas pekerjaannya. Menurut *Society for Human Resource Management* menunjukkan bahwa sebanyak 75% pekerja sedang mencari kesempatan untuk mencari tempat bekerja yang baru (*employees were looking for a new job*). Fakta ini pasti memiliki latar belakang atau alasan yang menyebabkan 75% tenaga kerja yang bekerja di dalam satu organisasi bisnis mencari kesempatan kerja di perusahaan lain. Salah satunya adalah manajemen konsisten dalam memenuhi komitmen organisasi yang telah menjadi kesepakatan awal dengan pekerja-pekerjanya.

Dari 75% total pekerja yang mencari kesempatan kerja di perusahaan lain, ternyata 43%-nya memiliki alasan untuk mendapatkan tambahan atau peningkatan penghasilan (*dissatisfaction with their income*) dan sebanyak 35% memiliki alasan yang menyatakan bahwa lingkungan kerjanya sudah tidak kondusif untuk bekerja (*dissatisfaction with their current employer*). Untuk menghindari ini, maka organisasi dan para pekerja harus memiliki mekanisme yang jelas dan terbuka untuk mendiskusikan banyak hal, termasuk di dalamnya bagaimana untuk meningkatkan kinerja para pekerja sekaligus tanggung jawab organisasi bagi peningkatan kesejahteraan karyawannya. Untuk hal inilah dibutuhkan komitmen organisasi yang kuat untuk membangun saling kepercayaan yang dapat menjadi pondasi dan modal yang kuat untuk menjaga kelestarian organisasi di masa yang akan datang. Komitmen organisasi yang berkaitan dengan lingkungan dan sarannya juga memberikan andil bagi keberlangsungan operasional perusahaan.

Untuk konteks penelitian ini, maka komitmen organisasi didefinisikan sebagai adanya satu cara bagaimana untuk memertahankan para pekerja agar memiliki kesetiaan kepada organisasinya. Pada bagian sebelumnya sudah disampaikan bahwa azas *take and gift* harus menjadi dasar pertimbangan dibuatnya komitmen organisasi. Bagaimana langkah-langkah yang harus dilakukan oleh organisasi demi memertahakan pekerjaannya? Apalagi pekerja yang berkategori aset atau yang memberikan kontribusi positif kepada perusahaan. Jawabannya terletak kepada komitmen-komitmen yang telah dibuat dan diimplementasikan oleh organisasi usaha tersebut. Komitmen organisasi inilah yang akan menentukan apakah para pekerja akan memiliki kesetiaan untuk tetap bekerja di organisasi atau meninggalkan organisasi tersebut dan mencari tempat dan pekerjaan yang lain.

Namun pada kenyataannya, sekali pun perusahaan telah memiliki komitmen baik dan positif yang diarahkan bagi kepentingan pekerjaannya, masih terjadi ketidakpuasan pekerja terhadap manajemen. Sehingga, tidak sedikit yang meninggalkan pekerjaan dan organisasi tersebut. Pernyataan berikut tidak dalam kapasitas berpihak kepada pekerja, namun disampaikan agar menjadi bahan pemikiran bersama. Sudut pandang manajemen sering kali berbeda dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, diharapkan adanya media yang menjadi tempat terjadinya dialog, bukan monolog. Mendengar bukan selalu didengarkan. Menghargai bukan selalu ingin dihargai.

Organisasi yang mau mendengar pasti akan didengarkan oleh sivitas organisasinya. Manajemen usaha yang menghargai setiap pencapaian hasil kinerja pekerjaannya, maka akan mendapatkan penghargaan yang tinggi dari serikat pekerjaannya. Namun tentunya, tidak semudah membalik tangan ketika berdiskusi mengenai komitmen organisasi ini. Relativitas terus menjadi bayang-bayang yang berpotensi menjadi diskonstruktif sebuah komitmen diselenggarakan. Apa yang baik menurut organisasi belum tentu dipandang baik oleh pekerjaannya dan sebaliknya. Akhirnya, banyak kasus di mana terjadi ketidaksamaan pandang yang berdampak kepada keputusan salah satu pihaknya mengakhiri atau tidak melanjutkan perjanjian kerja yang telah menjadi kesepakatan di awal. Organisasi yang memutuskan perjanjian kerja tersebut atau pekerja yang mengakhiri kariernya di perusahaan tersebut. Untuk fenomena ini terdapat teori yang dapat menjelaskan tingkat *turn over* (masuk dan keluarnya karyawan) di dalam satu perusahaan berkaitan dengan komitmen organisasi, yakni *voluntary dan involuntary turnover*.

***Voluntary dan involuntary turnover***

Sejajar dengan penelitian yang dilakukan oleh *Society for Human Resource Management* bahwa 75% pekerja mencari kesempatan bekerja di tempat lain. Data ini dapat menjadi kenyataan bergantung kepada komitmen organisasi dan individu pekerja tersebut. Unsur relativitas akan selalu ada dalam konteks sudut pandang. Organisasi hendaknya tidak menempatkan diri pada pihak yang selalu benar dan menyalahkan pihak lain. Di sisi yang lain diharapkan pekerja juga dapat memosisikan diri sebagai pihak yang harus dikritisi dan dievaluasi kinerjanya. Sehingga, pemutusan atau pengakhiran masa kerja sedapat-dapatnya diminimalisir. Namun demikian, kita tidak menutup fakta bahwa masih terjadi rasa ketidakpuasan masing-masing pihak yang dapat mengakibatkan pemutusan atau pengakhiran masa kerja. Satu pekerja keluar dan diisi oleh pekerja baru lainnya. Hal ini seakan menjadi tugas rutin bagian sumber daya manusia. Tentunya rutinitas dalam konteks ini berkonotasi negatif dan sedapat-dapatnya untuk dihindari dan dikurangi.

Sejatinya, seseorang tidak meninggalkan pekerjaan yang telah menjadi kompetensinya, tetapi lebih kepada pindah tempat kerja. Suasana kerja, pertemanan, kepercayaan, penghargaan, dan lain-lain merupakan beberapa hal yang dapat menjadi ukuran atau rujukan bagi motif kesetiaan seorang pekerja. Mengutip apa yang disampaikan oleh John Maxwell bahwa dengan iklim kerja yang ada akan menciptakan komitmen kerja yang kuat. Dengan iklim kerja yang memadai ini, maka diharapkan tingkat pengunduran diri karyawan (*turnover*) akan makin berkurang. Tentunya, harus dipandang sebagai hal yang realistis di mana kondisi ideal tersebut cukup dan sulit terealisasi.

*Turnover* dapat dikategorikan ke dalam dua bentuk, yakni *voluntary turnover* dan *involuntary turnover*. *Voluntary turnover* menunjuk kepada seseorang yang mengambil keputusan untuk *resign* atau mengundurkan diri dari pekerjaannya dan *involuntary turnover* menunjuk kepada seseorang yang keluar karena masalah kedisiplinan atau dipecat dari lingkungan pekerjaannya. Keduanya memiliki kesamaan bentuk, yakni keluar dari organisasi pekerjaannya. Namun, berbeda dengan motif yang melatarbelakanginya.

Untuk *voluntary* mengindikasikan bahwa karyawan keluar dari perusahaan karena keinginan dirinya sendiri, istilahnya ia mengundurkan diri dari organisasi yang dimaksud. Hal ini dapat dilatarbelakangi oleh beberapa sebab, antara lain ia mendapatkan kesempatan kerja yang lebih baik di tempat lain dalam konteks penghasilan dan kesejahteraan, ia merasa tidak nyaman dengan kondisi dan lingkungan perusahaan yang lama, ia ingin melanjutkan studi yang menyita waktu kerja, dan lain sebagainya. Intinya, *turn over* yang bersifat *voluntary* lebih kepada aspek pekerjaannya. Hal ini harus memberi perhatian dan kewaspadaan kepada unit organisasi tertentu, karena bisa jadi yang mengundurkan diri adalah seorang pekerja yang menjadi aset bagi organisasi.

Sedangkan *involuntary turnover* adalah keluarnya karyawan dari unit organisasi tertentu yang dilatarbelakangi oleh pelanggaran terhadap kedisiplinan organisasi. Karyawan tersebut telah melakukan pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan, peraturan, atau perjanjian kerja. Tentunya, perusahaan telah melakukan dan melalui mekanisme atau proses yang sebagaimana mestinya sebelum mengambil kebijakan untuk mengeluarkan karyawan tersebut.

Penulis sedikit keluar dari konteks ini, namun masih berkaitan dengan fenomena ketidakdisiplinan ini. Ada satu adagium gurauan yang mengatakan bahwa peraturan ada itu untuk dilanggar. Sekali lagi, kalimat ini adalah adagium gurauan atau candaan. Namun faktanya, karyawan memandang, memahami, dan mengartikan peraturan perusahaan sebagai beban yang cukup mengganggu. Tentunya pandangan ini tidaklah tepat. Di sini dibutuhkan intervensi manajemen perusahaan bagaimana membuat peraturan perusahaan tersebut menjadi sarana untuk mendewasakan perilaku pekerjaannya. Jika peraturan perusahaan menjadi beban dan mematikan daya kreatif serta inovasi karyawan, maka seharusnya menjadi perhatian manajemen untuk merevitalisasi peraturan perusahaan tersebut.

Kembali ke pokok masalah tentang *involuntary turnover*. Karyawan harus dikeluarkan karena beberapa kali melanggar peraturan perusahaan, sekali pun telah dilakukan *coaching* dan *counseling*, karyawan tersebut belum juga berubah. Dengan dasar ini, maka dengan berat hati manajemen

perusahaan harus mengambil langkah tegas kepada oknum pekerja tersebut dengan jalan mengeluarkannya dari perusahaan. Hal ini akan menjadi nilai yang positif terhadap organisasi tersebut bahwa langkah-langkah tegas dalam menjadi komitmen organisasi telah dilakukan oleh perusahaan. Inilah yang dinamakan keadilan itu, mensejahterakan yang berprestasi, dan melepaskan yang telah melakukan *wan prestasi*. Lalu, apa yang menjadi isi dari komitmen organisasi perusahaan? Pada bagian berikut dijelaskan tentang beberapa tipe komitmen yang seharusnya menjadi informasi yang berharga bagi pengetahuan manajemen organisasi dan seluruh sivitas pekerjanya.

### **Tipe-tipe Komitmen Pekerja**

Pada bagian ini, disampaikan jenis-jenis komitmen yang dimiliki oleh pekerja organisasi. Setiap pekerja organisasi memiliki sedikitnya satu dari empat jenis komitmen yang ada. Kepemilikan akan suatu jenis komitmen sangat bergantung kepada situasi dan kondisi pekerja tersebut. Dengan mengetahui jenis-jenis komitmen pekerja ini, maka menjadi masukan bagi perusahaan untuk membangun dan menyesuaikan komitmen organisasinya. Komitmen-komitmen tersebut adalah *affective*, *continuance*, dan *normative*. Ketiga jenis komitmen pekerja tersebut dijelaskan pada bagian berikut ini.

#### *Affective Commitment*

Komitmen afektif didefinisikan sebagai adanya keinginan yang kuat dari seorang pekerja untuk tetap setia kepada lembaga dan organisasinya yang dikarenakan adanya hubungan emosi atau batin yang kuat. Singkatnya seorang pekerja yang memiliki sikap *affective commitment* akan tetap setia kepada organisasinya karena dia ingin melakukan hal tersebut (*you want to*). Sikap afektif ini dibangun dari seorang pribadi yang dewasa yang memandang pekerjaan sebagai tanggung jawab yang atau *amanah* yang harus dilakukan. Keterikatan secara emosi dan perasaan yang mendalam terhadap organisasi yang telah membesarkan seseorang telah menjadi pilar yang kuat yang tidak mudah digoyahkan untuk tetap setia kepada lembaganya.

Jika ada satu masalah atau friksi, maka orang tersebut akan berusaha untuk menyelesaikannya tanpa harus berlanjut melalui sistem keorganisasian. Ingat! Anda direkrut oleh perusahaan untuk membantu menemukan solusi dari berbagai macam permasalahan, bukan menambah masalah baru. Sikap dan pribadi yang dewasa ini merupakan *asset* yang tidak dapat dibeli dengan cara apa pun. Produk atau pelayanan bisa diusahakan, bisa dibuat, bisa ditiru, tetapi manusia yang dewasa adalah unik, bukan *limited edition*, tetapi *just and the only you!* Inilah mengapa, penulis sejak awal mengatakan bahwa manusia tidak harus dipandang hanya sekadar sumber (*resource*) tetapi modal (*capital*), karena keberadaannya yang unik.

Biasanya orang yang memiliki sikap afektif ini akan berkata: “Alasan untuk tetap setia kepada lembaga ini adalah penghargaan, sikap saling percaya, dan lingkungan kerja yang dibangun atas azas kekeluargaan. Alasan-alasan kuat inilah yang mendorong aku menantikan pagi hari untuk memulai segala aktivitas bersama rekan-rekan kerjaku.” Pekerja-pekerja yang memiliki komitmen afektif merupakan aset yang berharga bagi keberlangsungan organisasi perusahaan. Pekerja yang tidak sekadar memiliki penguasaan atas ilmu dan keterampilan dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya, namun lebih dari pada itu ia mengetahui dengan baik tanggung jawab moralnya sebagai pekerja organisasi. Tinggi pengetahuannya, luas wawasan keterampilannya, dan dewasa karakternya.

Jika organisasi menemukan pekerja-pekerja yang memiliki komitmen afektif ini, maka perusahaan seyogyanya memiliki sistem dan prosedur yang baik untuk mempertahankan tenaga-tenaga kerja demikian. Manajemen diharapkan memiliki sistem yang dapat memperlengkapi pekerja-pekerja demikian dengan kompetensi-kompetensi yang lain. Memberikan perhatian dalam hal kesejahteraan

karyawan afektif ini merupakan kewajiban organisasi demi keberlanjutan pekerja-pekerja demikian di dalam organisasi.

### *Continuance Commitment*

Komitmen *continuance* ditandai dengan adanya pertimbangan pembiayaan sebagai alasan tetap setia kepada organisasinya. Pertimbangan pembiayaan ini termasuk di dalamnya pendapatan atau gaji reguler yang diterimanya; keuntungan-keuntungan lain seperti penghargaan, promosi atau jenjang karier yang dapat meningkatkan kesejahteraannya. Dengan kata lain, alasan yang mendasari seseorang memiliki sikap *continuance* untuk tetap setia kepada organisasinya adalah sikap kehati-hatian terhadap dampak keuangan yang dapat terjadi, jika dia meninggalkan organisasi tersebut (*staying because you need to*).

Pada kenyataannya, sikap seperti ini akan seraya berubah jika mendapatkan kesempatan atau peluang kerja di tempat lain yang dapat memberikan lebih dari apa yang dimiliki sekarang. Sikap seperti ini tentunya tidak diharapkan oleh pemberi kerja atau organisasinya. Mengapa? Karena, sejak seseorang bekerja di salah satu lembaga, maka organisasi tersebut telah banyak menginvestasikan banyak *valuable things* kepada pekerja tersebut, termasuk di dalamnya memberikan sesi pelatihan sehingga dapat meningkatkan kapasitas dan kompetensi pekerja tersebut, memberikan kesempatan studi banding di beberapa tempat, dan lain-lain.

Beberapa contoh kalimat seseorang yang setia kepada organisasinya yang memiliki *Continuance Commitment* berkata: “Aku akan mendapatkan promosi yang belum tentu didapatkan di tempat lain. Se jauh segala kebutuhan terpenuhi dan adanya tabungan, cukuplah.” Sikap pekerja yang demikian menempati posisi terbanyak. Se jauh organisasi dapat memberikan keuntungan bagi kepentingan pekerja tersebut, ia akan tetap bekerja di perusahaan tersebut. Namun, manakala organisasi tidak memberikan perhatian sebagaimana mestinya, tidak tertutup kemungkinan ia akan mencari kesempatan bekerja di tempat lain.

Komitmen pekerja demikian hendaklah menjadi perhatian manajemen perusahaan. Ketika manajemen perusahaan tidak dapat memberikan apa yang diinginkan oleh pekerjanya, maka *voluntary turnover* akan terjadi. Ia akan mengundurkan diri dan mencari kesempatan bekerja di organisasi lain. Kiranya, sikap dari pekerja ini dapat menjadi pertimbangan bagi manajemen perusahaan untuk berusaha semaksimal mungkin memenuhi apa yang menjadi kebutuhan pekerja tersebut. Kalimat: “Memenuhi apa yang menjadi kebutuhan pekerja”, terkesan bias dan relatif. Mengapa? Kebutuhan satu pekerja bisa berbeda dengan kebutuhan pekerja lainnya. Apalagi yang berkenaan dengan rasa cukup. Rasa cukup satu orang berbeda dengan orang lain. Dalam segi kuantitas pun terlihat relativitasnya. Berapa banyak atau besar remunerasi yang diterima oleh karyawan, sehingga ia akan berkata: “Cukup.”

Belajar dari ilmu ekonomi mikro, justru yang membuat ekonomi lokal, nasional, dan global dapat berlangsung hingga hari ini adalah manusia tidak pernah kenal rasa cukup. Inilah yang menjadi cela di mana ekonomi dengan segala keilmuannya masuk untuk memenuhi rasa ketidakpernahan cukup ini. Fenomena ini menjadi tantangan bagi manajemen organisasi, bagaimana langkah-langkah yang harus diambil ketika mendapati bahwa sebagian besar karyawannya memiliki komitmen *continuance* ini.

### *Normative Commitment*

Komitmen pekerja yang ketiga adalah normatif. Jenis komitmen normatif ini terjadi karena dilatarbelakangi oleh seorang pekerja yang memiliki ‘perasaan’ kewajiban yang harus dipenuhi terhadap organisasinya (*you stay because you ought to*). Kewajiban-kewajiban kepada organisasi tersebut terbangun melalui banyak hal, seperti bantuan pendidikan hingga mencapai jenjang tertentu, organisasi inilah yang memberikan kesempatan kerja pertama kalinya di saat lembaga-lembaga lain

menolak, atau perusahaan yang telah banyak membantu persoalan keluarga, dan lain-lain. Keterikatan atau kesetiaan terhadap organisasi yang dikarenakan seseorang telah banyak “berhutang budi” kepada perusahaan. Ia tahu benar bagaimana membalas seluruh kebaikan organisasi kepada pribadinya. Ia tidak menjadi *kacang yang lupa kulitnya*.

Komitmen pekerja ini terbangun karena kebaikan dari organisasinya yang ia telah terima. Perhatian, dukungan, dan pelayanan dari manajemen organisasi telah *mengukir* dalam, sehingga ia memiliki keterikatan-keterikatan tertentu dengan perusahaan di mana ia bekerja. Sebaliknya, organisasi yang telah melakukan banyak kebaikan kepada pekerjanya akan menerima hasil atau output terbaik dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya. Di sinilah sebuah hukum berlaku: Apa yang engkau ingin orang perbuat, perbuatlah terlebih dahulu kepada mereka. Jika organisasi ingin memiliki karyawan atau tenaga kerja yang rajin dan bertanggung jawab, maka tidak ada jawaban lain selain manajemen atau pimpinan harus memulainya terlebih dahulu. Manajemen organisasi perusahaan melalui pimpinan-pimpinannya, harus menunjukkan perilaku rajin dan bertanggung jawab terlebih dahulu, sebelum ia menilai para pekerjanya.

Jadi, komitmen yang normatif berbicara tentang apa yang sudah diinvestasikan oleh manajemen kepada pekerja-pekerjanya. Jika manajemen telah menginvestasikan kebaikan kepada karyawan-karyawannya, maka organisasi akan menerima kebaikan dari para pekerjanya. Kondisi ini merupakan fenomena yang normal dan alamiah. Atas dasar jenis komitmen normatif ini, maka organisasi diharapkan memiliki program jangka pendek, menengah, dan panjang guna meningkatkan kapasitas dan kompetensi karyawannya di masa yang akan datang. Hal ini diupayakan agar supaya pekerja-pekerja mengetahui bahwa perusahaan juga memiliki komitmen untuk memajukan kualitas individu pekerjanya.

Mengutip apa yang disampaikan oleh Peter Drucker, seorang manajer memiliki fungsi dan tanggung jawab untuk mengembangkan *anak buah-nhya*. Jadi, tugas untuk mengembangkan pekerja-pekerja organisasi berada di area pimpinan. Pimpinanlah yang memiliki kewenangan penuh untuk memajukan dan meningkatkan kompetensi atau unjuk kerja karyawannya. Dengan demikian, komitmen-komitmen organisasi sepenuhnya dikendalikan oleh manajemen organisasi itu sendiri. Para pemegang kebijakan, *top management*, pimpinan departemen, dan pimpinan unit memiliki peran besar demi terwujudnya komitmen pekerja yang positif. Untuk melengkapi jenis-jenis komitmen pekerja organisasi, penulis juga memaparkan tentang tipe-tipe pekerja organisasi. Komitmen organisasi dapat terealisasi sesuai dengan tipe-tipe pekerja organisasi.

### Tipe-tipe Pekerja

Jika komitmen dibangun dari beberapa tipe dan alasan, maka pekerja pun memiliki beberapa jenis tipe, tergantung dari penilaian kinerja dan komitmen organisasinya. Tipe pekerja ini terbentuk melalui perpaduan antara komitmen organisasi dan tugasnya. Untuk menggambarkan tipe-tipe pekerja berdasarkan penilaian kinerja dan komitmen organisasinya, penulis membahasnya dalam tabel berikut ini.

Tabel Empat Jenis atau Tipe Karyawan

	Task Performance		
		High	Low
Organizational Commitment	High	<i>Stars</i>	<i>Citizens</i>
	Low	<i>Lone-Wolves</i>	<i>Apathetics</i>

## Stars

Jenis pekerja yang pertama adalah *star* atau bintang. Status ini dikenakan kepada seorang pekerja ketika ia memiliki kinerja yang tinggi dan dukungan komitmen organisasi yang juga tinggi. Pekerja yang demikian, tentunya menjadi aset organisasi dan dapat menjadi *role model* atau contoh bagi rekan-rekan kerja yang lain. Untuk mendapatkan status *stars*, tentunya dibutuhkan investasi waktu, tenaga, dan usaha yang serius dan berkelanjutan. Ini bukan didapatkan karena sebuah momentum, *takdir*, atau *nasib* tetapi melalui kerja keras yang konsisten dan berkesinambungan. Status sebagai *star* bukanlah sesuatu yang dapat dibanggakan, namun diharapkan menjadi tanggung jawab untuk mengkloning atau mengkaderisasi orang lain memiliki sikap dan perilaku kerja yang baik pula.

Status ini dikenakan bagi seseorang yang memiliki sikap yang positif terhadap setiap permasalahan dan perubahan. Mengapa? Permasalahan baginya adalah sebuah ujian yang jika lulus melampauinya, maka akan memberikan dampak positif, baik bagi dirinya secara khusus dan organisasi secara umum. Sebaliknya, pada kuadran ini, peran komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh manajemen perusahaan pun berjalan beriringan, bersamaan, atau simultan. Dengan demikian, tipe pekerja *star* ini merupakan akumulasi dari perilaku individu dan organisasi yang bersinergi. Keuntungan akan didapat oleh kedua pihak, baik organisasi maupun individu pekerja tersebut.

## Citizens

Jenis pekerja yang kedua adalah *citizens*. Status ini dikenakan kepada seorang pekerja ketika ia memiliki kinerja yang rendah dan dukungan komitmen organisasi yang tinggi. Namun demikian, ia adalah seorang pekerja yang setia kepada organisasinya. Manajemen perusahaan masih memberikan waktu dan kesempatan serta bantuan untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas pekerja tersebut. Tipe pekerja *citizens* ini memiliki tingkat kepercayaan dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasinya. Ia akan memberikan hasil terbaiknya walau pun terbatas dengan beberapa faktor. Kemungkinan besar, ia adalah seorang pekerja yang telah lama menginvestasikan waktu hidupnya di dalam perusahaan tersebut.

Namun, faktanya adalah perubahan adalah sebuah keniscayaan yang tidak dapat ditolak apalagi dihindari. Dengan kemajuan teknologi, maka proses bisnis juga berubah sesuai dengan perkembangan yang ada. Pekerjaan yang bersifat rutin dan monoton akan segera digantikan dengan teknologi. Perusahaan yang baik tetap memberikan atau mengakomodir bantuan dan dukungan kepada pekerja-pekerja yang menyandang status *citizens* ini agar dapat bekerja di perusahaan tersebut. Perusahaan memberikan penghargaan yang tinggi terhadap loyalitas pekerjanya. Namun, kondisi ini tidak dapat berlangsung lama, pekerja tersebut sedapat-dapatnya dapat mengejar ketertinggalan keterampilannya dengan perkembangan yang ada.

## Lone-Wolves

Jenis pekerja yang ketiga adalah *lone-wolves*. Status ini dikenakan kepada seorang pekerja ketika ia memiliki kinerja yang tinggi, namun berada di dalam organisasi yang rendah komitmennya. Ia merasa bekerja sendiri tanpa adanya dukungan dan perhatian dari perusahaan di mana ia bekerja. Namun, emas tetaplah emas di mana pun ia berada. Pekerja demikian memiliki integritas tinggi dan tentunya akan semakin sempurna manakala ia berada di tengah-tengah organisasi yang memiliki komitmen yang tinggi, seperti pada pekerja tipe *star*.

Namun, organisasi perusahaan yang memiliki jenis pekerja-pekerja *lone-wolves*, diharapkan dapat sesegera mungkin berubah dan menyesuaikan dengan perkembangan pekerjanya. Jika dibiarkan terlalu dalam status *quo*, maka pekerja-pekerja demikian dalam jangka waktu tertentu akan mengajukan pengunduran diri (*voluntary turnover*). Tentunya, apabila hal ini terjadi, maka akan mengakibatkan

kerugian yang besar kepada organisasi karena kehilangan pekerja yang berkualitas. Faktanya, banyak perusahaan dengan pongah berkata: “Satu mundur, seribu menanti.” Statement ini tidaklah salah seratus persen. Namun, jenis pekerja yang seperti apa yang menanti? Bagaimana dengan proses rekrutmen yang membutuhkan investasi waktu yang banyak? Dan masih banyak pertanyaan yang lain. Oleh karenanya, diharapkan organisasi dapat menjadi institusi yang sensitif terhadap kondisi para pekerjanya. Jika tidak ingin kehilangan aset, maka periharalah aset tersebut.

### *Apathetics*

Jenis pekerja yang keempat adalah *apathetics*. Status ini dikenakan kepada seorang pekerja ketika ia memiliki kinerja yang rendah dan berada di lingkungan organisasi yang rendah komitmennya. Tipe pekerja demikian merupakan ‘penyakit’ di dalam organisasi. Ia adalah seorang pekerja yang apatis, tidak merasa memiliki, rendah motivasi kerjanya, dan hilang antusias kerjanya. Ia *cuek* dengan kondisi dan lingkungan pekerjaannya. *Acuh* terhadap kualitas pekerjaan yang dilakukannya. Pendek kata, ia sudah kehilangan semangat atau motivasi di dalam melakukan tanggung jawab dan perannya di dalam satu organisasi.

Pekerja yang demikian, tidaklah terjadi dengan sendirinya. Pasti ada rangkaian peristiwa yang melatarbelakangi terbentuknya sikap pekerja yang demikian. Asal muasalnya dapat disebabkan oleh individu pekerja itu sendiri atau organisasi di mana ia bekerja. Sehingga, permasalahan dan konsisi tersebut terakumulasi dalam jangka waktu tertentu dan terbentuklah kondisi yang demikian. Untuk menemukan jalan keluar atau solusi dari keadaan ini adalah dilakukannya dialog antara pekerja dan manajemen organisasi. Diharapkan dengan melalui dialog yang terbuka, jujur, dan berkesinambungan, kondisi ini dapat berubah secara perlahan-lahan.

### **Ringkasan**

1. Komitmen keorganisasian harus ditumbuhkembangkan oleh manajemen perusahaan yang memiliki fokus kepada usaha perbaikan atau peningkatan kualitas dan kompetensi pekerjanya.
2. Komitmen organisasi harus direspon secara positif dan konstruktif oleh serikat pekerjanya. Sehingga, *gayung bersambut* antara tujuan organisasi dan kepentingannya demi kesejahteraan sivitas perusahaan.
3. Komitmen organisasi yang terjaga secara baik akan memberikan dampak atau pengaruh yang signifikan terhadap iklim atau kondisi pekerjanya. Diharapkan dengan iklim kerja yang kondusif, pekerja organisasi memiliki kesetiaan kepada perusahaan. Sehingga menurunkan tingkat pengunduran diri karyawan, baik yang bersifat *voluntary* mau pun yang *involuntary*.
4. Manajemen organisasi diharapkan dapat memetakan kondisi para pekerjanya. Sembari memperhatikan kondisi pekerja, organisasi dapat bercermin tentang kondisi kesehatan manajemennya. Sehingga, manajemen perusahaan dapat segera melakukan antisipasi ketika mendapati tipe pekerja yang *apathetics*, *lone-wolves*, *citizens*, dan *star*.

### **Langkah-langkah untuk membangun komitmen organisasi**

1. Lakukan pemetaan kondisi perusahaan dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT – *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunity*, dan *Threads*.
2. Buatlah rumusan komitmen organisasi bersama dengan pimpinan dan perwakilan pekerja sesuai dengan kemampuan organisasi.
3. Jika sudah memiliki komitmen organisasi sebelumnya, maka perbarui komitmen organisasi dengan menggunakan data dari analisis SWOT.
4. Akhirnya, tetapkan komitmen organisasi tersebut menjadi komitmen bersama yang harus dijaga konsistensinya.

## Latihan

1. Tulislah komitmen-komitmen yang dimiliki oleh perusahaan di mana Anda bekerja.
2. Menurut Anda, apakah komitmen-komitmen organisasi tersebut memberikan keseimbangan bagi kepentingan organisasi dan pekerja? Jika tidak, maka apa yang harus Anda lakukan?
3. Apa hubungannya antara komitmen organisasi dengan *turnover*? Bagaimana Anda memaknai *voluntary turnover* yang semakin meningkat di perusahaan Anda?
4. Petakan kondisi pekerja dengan menggunakan empat tipe: *apathetics*, *lone-wolves*, *citizens*, dan *star* dengan memberikan bobot persentase tertentu. Kira-kira Anda termasuk di tipe pekerja yang mana.
5. Apa yang akan Anda lakukan sebagai pimpinan unit organisasi tertentu ketika memiliki *anak buah* yang terbagi di empat jenis pekerja tersebut?

## PERTEMUAN MINGGU KE-5: Sistem Penghargaan

Pada bagian ini, mahasiswa akan mendapatkan beberapa pengalaman belajar sebagai berikut.

1. Mahasiswa memahami konsep sistem penghargaan yang berlaku secara umum.
2. Mahasiswa mengetahui faktor-faktor yang digunakan untuk menganalisis sistem penghargaan.
3. Mahasiswa mampu membuat langkah-langkah operasional dalam membangun sistem penghargaan.
4. Mahasiswa dapat membuat perencanaan dan evaluasi terhadap sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja.

### Pendahuluan

Kepuasan para pelaku kerja sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain iklim lingkungan kerja, penghargaan, jaminan kesehatan, peningkatan karier, dan lain sebagainya. Organisasi sebagai pemegang dan penentu kebijakan harus dapat melihat hal-hal tersebut di atas sebagai usaha yang harus diimplementasikan guna menjaga kelestarian atau kesinambungan organisasi bisnis yang dijalankannya. Tentunya usaha yang dilakukan secara serius oleh organisasi harus mendapatkan respon atau tindak lanjut yang positif dari pelaku kerja di dalamnya. Istilahnya *take and gift*. Dengan memahami latar belakang ini, diharapkan masing-masing pihak mengetahui secara jelas peran dan tugas serta tanggung jawabnya masing-masing.

Hendaknya kepuasan para pelaku kerja merupakan kepuasan organisasi juga. Namun dalam kenyataannya, keadaan atau kondisi ideal ini merupakan barang yang langka, bahkan cenderung makin sedikit orang atau organisasi yang memiliki paradigma tersebut. Hal ini dipicu dari masing-masing pihak selalu mengedepankan hak-haknya tanpa atau kurang diimbangi dengan kewajiban yang harus dikerjakan. Para pihak saling menuntut hasil dari proses pekerjaan tanpa memedulikan kewajiban yang harus dipenuhi agar haknya tersebut dapat terpenuhi. Kondisi ini merupakan kondisi yang normal, logis, dan natural, di mana masing-masing pihak harus memberikan kontribusi bagi perkembangan individu secara khusus dan organisasi secara umum.

Mengutip pandangan dari ahli ilmu manajemen, John C. Maxwell berteori bahwa penciptaan iklim kerja yang kondusif akan menghasilkan komitmen kerja yang tumbuh secara maksimal serta menghasilkan rasa memiliki yang kuat atas organisasi. Tentunya, apa yang disebutkan John Maxwell adalah hasil usaha dan kerja keras kedua belah pihak (pelaku kerja dan organisasi). Organisasi tidak akan dapat bertumbuh dan berkembang secara signifikan, jika tidak memberikan perhatian serius bagi penciptaan faktor-faktor kepuasan kerja. Dengan melihat pentingnya kepuasan kerja ini, maka penulis menyusunnya dalam sebuah sistem yang holistik dan sistematis.

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja akan berdampak langsung secara signifikan kepada kinerja karyawan dan menumbuhkan komitmen – kesetiaan yang progresif bagi perkembangan organisasi. Para pelaku kerja akan memberikan kinerja terbaiknya dengan sikap penuh tanggung jawab guna menjaga iklim kerja yang mendatangkan kepuasan secara berkelanjutan. Iklim organisasi yang kondusif dibangun oleh kinerja masing-masing individu yang memiliki kesamaan prinsip, paradigma, dan tujuan. Dengan melihat pentingnya dukungan masing-masing individu ini, maka budaya organisasi harus dibangun berdasarkan azas kebersamaan, kekeluargaan yang terbuka dan saling percaya. Apakah anda pernah mengalami kekecewaan dalam pekerjaan Anda? Mulailah untuk mencoba menginventarisir alasan-alasan yang mendasar mengapa hal tersebut terjadi.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sebuah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan melalui penghargaan atau pengakuan atas unjuk atau prestasi kerja yang telah dilakukan.

Kalimat yang lainnya yakni merepresentasikan bagaimana perasaan yang dimiliki seseorang tentang pekerjaannya. Pelaku kerja yang memiliki kinerja yang tinggi pasti merasakan kepuasan kerja yang maksimal jika diimbangi dengan pengakuan dan penghargaan atas pencapaian prestasi tersebut. Organisasi harus dapat memberikan respon yang memadai dalam memberikan pengakuan terhadap kinerja tersebut, karena tanpa hal tersebut, maka kualitas kepuasan pelaku kerja dapat turun bahkan menjadi diskonstruktif dalam kurun waktu tertentu.

## **Manajemen Penghargaan**

Dalam materi manajemen penghargaan ini, dibahas tentang konsep, tujuan utama, dan dan tatanan filosofinya. Manajemen Penghargaan memberikan konsentrasi dalam konsep perumusan dan implementasi terhadap strategi dan kebijakan supaya terciptanya keadilan, kejelasan, dan konsistensi dalam menerapkan nilai-nilai organisasi. Untuk ini, maka disusunlah desain dan strategi manajemen penghargaan melalui tahapan perencanaan, sosialisasi, penilaian, dan evaluasi. Strategi manajemen penghargaan ini juga harus memberikan rasa keadilan baik bagi pelaku kerja maupun manajemen organisasi tersebut (*symbiosis mutualism*).

Dalam perumusan strategi manajemen penghargaan ini, manajemen harus menetapkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai seperti di bawah ini.

1. Memberikan penghargaan kepada pelaku kerja berdasarkan:
  - a. pencapaian nilai-nilai organisasi
  - b. nilai positif yang telah dibuat
  - c. perilaku yang positif
  - d. hasil kerja yang memenuhi standard organisasi
2. Membangun budaya berdasarkan kinerja
3. Memberikan motivasi untuk memenuhi komitmen kerja
4. Menjaga kesinambungan bagi pelaku kerja yang memiliki kualitas dan kesetiaan terhadap organisasi
5. Membangun hubungan yang positif dan kekeluargaan dengan pelaku kerja
6. Dan lain-lain.

Rumusan manajemen penghargaan mengakomodir kebutuhan dan kepentingan seluruh bagian dalam ruang lingkup organisasi, mulai dari *stakeholders*, manajemen, tenaga kerja, dan pihak eksternal. Dalam kegiatannya harus sesuai dan sejalan dengan rumusan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi tersebut (visi, misi, dan nilai). Nilai-nilai organisasi ini dapat menjadi arah dan dasar dalam organisasi melaksanakan kegiatan kerja, koordinasi, komunikasi, sampai kepada pengambilan keputusan. Penerapan nilai-nilai tersebut harus konsisten dan transparan, sehingga dalam implementasinya semua bagian dapat memiliki informasi dan arahan yang jelas mengenai tujuan yang hendak dicapai.

Perlu diingat bahwa manajemen penghargaan ini diberlakukan bagi setiap pelaku kerja tanpa terkecuali. Oleh karena itu, pendekatan implementasi harus dilakukan secara humanis di mana setiap orang diperlakukan sebagai orang yang memiliki peran dan tanggung jawab yang penting. Dengan demikian, tidak ada satu bagian pun dapat dianggap sebagai bagian yang kurang penting bahkan tidak penting. Oleh karenanya, dibutuhkan satu pengukuran terhadap indikator-indikator kepuasan kerja yang dapat memberi masukan kepada manajemen organisasi. Pada tabel C.1 disampaikan beberapa kategori dan nilai spesifik dalam mengukur faktor-faktor kepuasan kerja.

Tabel Katagori dan Nilai Spesifik

KATAGORI	NILAI SPESIFIK
Remunerasi	Gaji tinggi Gaji cukup memenuhi semua kebutuhan
Promosi	Promosi yang terstruktur Promosi berdasarkan penilaian atau indicator yang jelas
Supervisi	Hubungan yang baik dengan supervisor Penghargaan terhadap capaian kerja
Rekan kerja	Rekan kerja yang menyenangkan Rekan kerja yang bertanggung jawab
Pekerjaan	Keterampilan diri yang digunakan secara maksimal Bebas dalam melakukan pekerjaan (bertanggung jawab) Membutuhkan keahlian tertentu Kreatif Berdasarkan hasil pencapaian
Budaya	Menolong yang lain Perilaku yang terpuji
Status	Nilai diri Memiliki kekuasaan mengatasi yang lain Terkenal
Lingkungan	Kenyamanan Kemanan

Pengukuran beberapa katagori dan nilai spesifik ini dapat menjadi landasan bagi manajemen organisasi dalam mengambil keputusan dan kebijakan perusahaan. Indikator atau katagori kepuasan kerja organisasi terdiri atas remunerasi, promosi, supervisi, rekan kerja, pekerjaan, budaya, status, dan lingkungan. Kedelapan katagori tersebut dikembangkan menjadi sub katagori atau nilai yang lebih spesifik yang dapat digunakan dalam membuat perencanaan sistem penghargaan bagi sivitas organisasi yang bekerja di dalamnya.

### Contoh Kasus

Masa buruh yang tergabung dalam Federasi Serikat Pekerja Indonesia (FSPI) melakukan unjuk rasa atau demonstrasi dan menuntut agar Upah Minimum Kabupaten atau Kota (UMK) Bekasi pada 2019 naik menjadi Rp 4.500.000 – Rp 4.700.000. Kenaikan sebesar 15% - 20% dari UMK 2018 sebesar Rp 3.837.939. Usulan kenaikan UMK didasari hasil survei Kebutuhan Hidup Layak (KHL) pada Agustus – Oktober 2018 di sejumlah pasar tradisional dan sektor ekonomi di Kabupaten Bekasi. Dari hasil survei, terdapat tiga sektor yang dirasa sulit dipenuhi buruh jika kenaikan UMK hanya mengikuti penetapan Kemenaker sebesar 8,03%. Ketiga sektor tersebut ialah transportasi, makanan, dan sewa rumah. (Sumber: <https://megapolitan.kompas.com> diakses pada Kamis, 21 Maret 2019). Ketika kebutuhan dasar manusia tidak terpenuhi secara maksimal maka mereka akan mencari berbagai cara untuk memenuhi kebutuhan hidup tersebut. Kebutuhan dasar yang menyangkut pangan, sandang, dan papan serta biaya transportasi untuk mendapatkan ketiga kebutuhan dasar. Contoh di atas menggambarkan secara nyata salah satu usaha yang dilakukan oleh kaum buruh untuk memenuhi kebutuhan hidup yang semakin dirasa menjadi beban. Pemenuhan kebutuhan tersebutlah yang mendorong mereka untuk menyuarakan tuntutan melalui serangkaian aksi demonstrasi. Masa buruh merasa tidak puas dengan

persentase kenaikan upah yang ditawarkan oleh pemerintah jika dibandingkan dengan kenaikan persentase kebutuhan hidup yakni transportasi, makanan, dan sewa rumah.

Namun di sisi lain, kita patut mendengarkan penjelasan dari pemerintah dan pengusaha mengenai ketidakpuasan buruh berkaitan dengan upah yang harus mereka terima. Pemerintah telah memperhitungkan beberapa pokok pembiayaan kebutuhan hidup daerah dan mengeluarkan kebijakan kenaikan 8,03% UMK. Tentunya pemerintah telah memberikan ruang kepada para pengusaha untuk berkontribusi pemikiran mengenai kenaikan UMK ini. Dengan demikian, kebijakan kenaikan UMK yang disampaikan oleh pemerintah telah mengakomodir beberapa pihak termasuk perwakilan buruh. Namun pada kenyataannya, usulan kenaikan tersebut tidak memberikan kepuasan yang berarti kepada masa buruh, mereka menuntut 15-20%. Dalam kasus ini terlihat bagaimana kepuasan memiliki sudut pandangnya masing-masing. Kepuasan buruh berbeda dengan kepuasan pengusaha. Apakah yang dimaksud dengan kerja kerja? Apakah kepuasan kerja memiliki standar ganda antara pekerja dan pengusaha.

## **KEPUASAN KERJA**

Baron & Byrne (1994) mengatakan bahwa ada dua faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Faktor yang pertama adalah sisi organisasi yang berisi tentang kebijakan perusahaan dan suasana kerja. Faktor kedua adalah individu atau karakteristik karyawan. Definisi kepuasan kerja menurut Baron & Byrne mengindikasikan bahwa kepuasan kerja harus dapat memenuhi dua entitas yakni sisi perusahaan sebagai pemberi kerja dan sisi karyawan sebagai pekerja. Kepuasan kerja harus dapat memberikan rasa keadilan atau keseimbangan di antaranya. Tentunya, untuk memenuhi kedua entitas dengan seimbang bukanlah perkara yang mudah. Di sini diperlukan kesamaan pandang antara pengusaha dan pekerja.

Perusahaan atau organisasi dan karyawan harus merumuskan secara bersama-sama tentang indikator-indikator yang dapat memenuhi kepuasan kerja, baik dari sisi organisasi dan karyawan. Pihak perusahaan tidak dapat menentukan sepihak indikator kepuasan-kepuasan kerjanya tanpa memasukkan unsur pekerja di dalamnya. Sebaliknya, para karyawan pun demikian, tidak dapat menuntut kepuasan kerja tanpa mempertimbangkan dari sisi organisasi. Dengan kata lain, kepuasan kerja hanya dapat dicapai apabila kedua belah pihak telah merumuskan secara bersama-sama.

Perumusan indikator-indikator tentang kepuasan kerja yang telah ditetapkan bersama-sama tentunya juga mengakomodir masukan dan ketentuan yang diberikan oleh pemerintah. Karena organisasi ini masih berada di lingkungan kedaulatan pemerintah maka pemerintah dengan segala perangkat hukumnya harus hadir. Rumusan indikator kepuasan kerja ini tentunya tidak bersifat statis tetapi dinamis mengikuti perkembangan dan kebutuhan yang ada.

Faktor-faktor kepuasan kerja menurut Baron & Byrne

Baron & Byrne membagi kepuasan kerja dari dua sudut pandang entitas, yakni entitas perusahaan dan karyawan. Baron & Byrne ber-teori bahwa kepuasan kerja harus mengakomodir kedua entitas tersebut. Tetapi, tidak secara eksplisit disampaikan bahwa sebenarnya ada entitas-entitas lain yang juga diperhitungkan masukan dan sarannya, seperti pemerintah, asosiasi pengusaha, asosiasi pekerja, dan lain-lain. Namun, ketika rumusan yang berisi tentang faktor-faktor kepuasan kerja terpenuhi dan disetujui oleh pihak perusahaan dan karyawan maka entitas lain tinggal menyesuaikan serta mengikuti “aturan main” yang telah ditetapkan tersebut.

**Kebijakan Perusahaan`**

**Suasana Kerja**

**Karakteristik Karyawan**

Gambar Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

**A. Kebijakan perusahaan**

Sebagai pemberi kerja, sejatinya perusahaan memiliki keleluasaan dalam menentukan kebijakan. Namun, langkah-langkah penetapan kebijakan harus berjalan sebagaimana mestinya. Penetapan kebijakan harus dapat mengakomodir pihak-pihak lain yang berkontribusi dalam pertumbuhan dan perkembangan organisasi tersebut. Semisal, karyawan, asosiasi pekerja, pemerintah, asosiasi para pengusaha, dan lain-lain.

Hal ini dimaksudkan agar penetapan kebijakan tidak menjadi keputusan satu pihak dimana pelaksana atas kebijakan tersebut membutuhkan partisipasi dari banyak pihak. Dengan mengatakan hak ini bukan berarti entitas di luar organisasi memiliki persentase 'suara' yang sama dalam keputusan akhir. Pengusaha atau organisasi adalah entitas yang akan menentukan keputusan dengan menerima masukan dari berbagai pihak. Namun, disampaikan bahwa penetapan akhir tetap berada di dalam entitas organisasi.

Dengan demikian, keputusan organisasi adalah mutlak dan absolut yang harus dilaksanakan oleh segenap orang yang terlibat di dalam lingkungan kerja tersebut. Keputusan akhir yang telah mengakomodir masukan dan saran dari entitas-entitas lain merupakan kebijakan yang juga telah ditetapkan oleh organisasi.

Adapun peran dari kebijakan perusahaan adalah:

4. memberikan arahan umum untuk mencapai tujuan organisasi,
5. menyediakan arahan secara khusus yang berisi tentang langkah-langkah strategis atau operasional untuk mencapai tujuan organisasi, dan
6. membuat mekanisme sistem yang dapat mengatur seluruh civitas organisasi mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.

Ketiga peran dari kebijakan perusahaan di atas tidak hanya diuntukkan bagi karyawan tetapi harus dipatuhi dan dijalankan oleh semua orang yang ada di dalam organisasi tersebut. Mulai dari manajemen tingkat puncak, menengah, dan operasional. Peran kebijakan ini merupakan koridor yang harus menjadi standar bagi semua pekerja organisasi. Jika dibutuhkan penambahan dalam peran kebijakan perusahaan ini, tentunya organisasi harus terbuka untuk perkembangan kebijakan yang dimaksud.

Oleh karena itu, harus dibangun sebuah mekanisme dalam membuat kebijakan perusahaan yang tentunya dapat mengakomodir entitas-entitas yang berhubungan langsung bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Di bawah disajikan tabel pembuatan kebijakan dan prosedurnya.

Tabel Tahapan Pembuatan Kebijakan Perusahaan

<b>Tahapan-Tahapan Pembuatan Kebijakan Perusahaan</b>
1. Identifikasi Kebutuhan

2. Identifikasi Penanggung Jawab
3. Pengumpulan Informasi
4. Susun Draf Awal Kebijakan
5. Konsultasikan dengan Pemimpin Perusahaan
6. Pengesahan Kebijakan Perusahaan
7. Pertimbangkan Prosedur Standar Operasional
8. Implementasi
9. Pengawasan, Review, dan Perbaiki

Di bawah adalah penjelasan masing-masing tahapan dalam membuat kebijakan perusahaan.

### 1. Identifikasi Kebutuhan

Kebijakan perusahaan yang ingin dibangun harus dilandasi dari sebuah permasalahan atau potensi suatu permasalahan dapat terjadi di kemudian hari. Memperkirakan potensi masalah yang dapat terjadi di kemudian hari merupakan antisipasi yang sangat dibutuhkan oleh organisasi. Sehingga, organisasi melalui departemen-departemen tertentu tidak seperti pemadam kebakaran, yang akan bekerja apabila kebakaran terjadi. Perusahaan harus memiliki sensitifitas yang tinggi akan potensi-potensi yang dapat terjadi di kemudian hari dan semua hal tersebut harus dapat diantisipasi.

*Early warning system* atau sistem yang dapat mendeteksi sejak awal merupakan paradigma yang harus dibangun di dalam setiap organisasi. Semua pihak di dalam organisasi harus terlibat di dalam memikirkan hal ini maka perusahaan akan bertumbuh lestari dalam jangka waktu panjang. Identifikasi kebutuhan merupakan landasan yang kokoh dalam membuat sebuah kebijakan. Identifikasi secara ilmiah merupakan satu-satunya syarat dalam membuat kebijakan. Untuk kebutuhan ilmiah ini maka dibutuhkan data dan informasi yang konkret, sehingga terhindar dari penetapan keputusan yang dibuat berdasarkan asumsi atau tidak memiliki dasar yang ilmiah.

### 2. Identifikasi Penanggung Jawab

Tahapan selanjutnya setelah teridentifikasinya kebutuhan adalah merumuskan tim utama penyusun kebijakan perusahaan dengan membentuk *steering committee*. *Steering committee* inilah sebagai penggerak utama dalam mendiskusikan, merumuskan, dan mensahkan kebijakan perusahaan dengan persetujuan *stakeholders*. *Steering committee* ini terbentuk melalui mekanisme yang telah ditetapkan dengan mengakomodir pihak-pihak yang terdiri dari perwakilan *stakeholders*, pimpinan perusahaan, dan karyawan.

*Steering committee* adalah pihak yang netral atau penyeimbang dalam setiap keputusan yang akan diambil. Ia tidak boleh lebih memihak kepada manajemen atau kepada pekerja. Jika dimungkinkan salah satu atau dua orang anggota *steering committee* ini mengakomodir entitas luar yang bersifat independen. Entitas luar ini dapat mengakomodir para profesional yang memiliki keilmuan dan keterampilan yang memadai dalam bidang manajemen perusahaan.

Dengan usulan ini, pihak internal perusahaan yang terdiri atas manajemen dan karyawan tidak perlu merasa khawatir atas keterlibatan pihak eksternal ini. Justru sebaliknya, pihak

internal merasa terbantu dengan masuknya pemikiran dan masukan yang lebih objektif tanpa memihak. Satu hal yang harus menjadi pertimbangan dalam setiap pengambilan keputusan adalah difokuskan kepada kepentingan organisasi untuk jangka panjang.

### 3. Pengumpulan Informasi.

*Steering committee* yang telah terbentuk dengan mengakomodir entitas-entitas yang ada di dalam organisasi dan atau mengikutsertakan tenaga profesional eksternal dapat segera membentuk susunan pengurusnya. Dengan demikian, *steering committee* merupakan dewan pengarah dalam pembuatan kebijakan perusahaan ini. Sebagai dewan pengarah yang memiliki peran dan tanggung jawab yang penting serta strategis, hendaknya dalam menjalankan tugas dan fungsinya dapat dilepaskan dari pekerjaan yang bersifat administratif atau operasional.

Hal ini dimaksudkan agar dewan ini dapat memiliki fokus yang tepat dalam setiap perumusan kebijakan tanpa diganggu dengan pekerjaan yang bersifat teknis. Untuk tahapan ini, dewan dapat menginstruksikan kepada pengurus untuk mengumpulkan semua informasi dalam bentuk dokumen tertulis secara lengkap yang dapat dijadikan dasar untuk mendiskusikan, merumuskan, dan menetapkan kebijakan-kebijakan perusahaan. Inilah tahapan ilmiah yang dilakukan oleh *steering committee*, dengan adanya dukungan informasi dan dokumen sumber akan menjadikan rumusan kebijakan perusahaan menjadi konkret atau sesuai dengan kebutuhan yang terjadi di dalam lingkungan organisasi.

### 4. Susun Draft Awal Kebijakan

Dewan pengarah atau *steering committee* beserta dengan pengurus dapat berdiskusi untuk merumuskan draft awal kebijakan perusahaan berdasarkan informasi dan dokumen sumber yang dimiliki. Dalam tahapan ini akan menjadi lebih lengkap karena pihak eksternal dapat menambahkan informasi dan dokumen sumber yang berasal dari eksternal perusahaan. Informasi dan dokumen sumber eksternal dapat berupa kebijakan pemerintah, asosiasi pengusaha, perkembangan di luar negeri, dan lain sebagainya.

Draft awal kebijakan perusahaan ini disusun berdasarkan semangat semula yakni mengakomodir kepentingan semua pihak. Draft awal ini dapat dibagi menjadi beberapa bagian sesuai dengan entitas yang ada di dalam perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar dewan pengarah dan pengurus dapat melihat secara fokus masing-masing pihak yang berkepentingan. Sehingga terpenuhinya azas keadilan bagi seluruh civitas perusahaan.

### 5. Konsultasikan dengan Pemimpin Perusahaan

Tahapan berikutnya adalah dewan pengarah dapat mengajukan dan mendiskusikan draft awal kebijakan perusahaan dengan pemimpin perusahaan atau dewan komisaris. Hal ini dimaksudkan bahwa dewan komisaris adalah pihak tertinggi yang akan mensahkan kebijakan perusahaan ini. Dalam tahapan ini akan terjadi siklus alami antara *steering committee* dengan pimpinan perusahaan, dimana terjadi koreksi dan masukan yang diberikan oleh dewan komisaris sampai draft awal ini menjadi sempurna.

Untuk menjadi catatan penting, dewan komisaris dalam audiensinya dengan *steering committee* harus benar-benar mempertimbangkan kepentingan organisasi di atas kepentingan satu entitas. Mengapa? Karena kebijakan perusahaan bersifat strategis dan menentukan arah organisasi ke depan. Organisasi menjadi milik bersama. Sehingga dengan memiliki paradigma atau sudut pandang demikian, setiap orang yang terlibat di dalamnya merasa memiliki

organisasi tersebut.

## 6. Pengesahan Kebijakan Perusahaan.

Setelah tahapan siklus antara *steering committee* dan dewan komisaris berakhir dengan disahkannya rumusan kebijakan perusahaan tersebut maka *steering committee* dapat melanjutkan tahapan selanjutnya, yakni sosialisasi. Menjadi catatan yang penting dalam tahapan sosialisasi ini adalah rumusan kebijakan perusahaan tersebut harus memiliki kalimat yang jelas, sistematis, dan terarah. Hal ini dimaksudkan agar tidak terjadi multitafsir yang dapat berakibat kepada diskontruksi atau tidak tercapainya sasaran pembuatan kebijakan ini.

*Steering committee* harus memberikan 'ruangan' kepada civitas perusahaan melalui wakil-wakilnya untuk memberikan masukan (biasanya masukan yang diberikan lebih bersifat kepada hal-hal yang teknis). Namun pada kenyataannya, dalam tahapan sosialisasi terbatas ini dapat terjadi dimana tidak semua dari rumusan kebijakan perusahaan dapat diterima secara sempurna. Jika masih terdapat beberapa hal yang belum menemukan titik temunya maka dapat dijadikan dasar dalam perumusan kebijakan perusahaan di masa yang akan datang.

## 7. Pertimbangkan Prosedur Standar Operasional

Rumusan kebijakan perusahaan biasanya berisi tentang kalimat-kalimat normatif dan operasional. Namun akan menjadi lengkap dan jelas apabila dibuat dalam bentuk SOP (*Standard Operational Procedures*). Sehingga, rumusan kebijakan perusahaan ini dapat dijadikan dokumen anggaran dasar atau anggaran rumah tangga perusahaan tersebut. Departemen sumber daya manusia atau HRD memiliki kepentingan yang strategis terhadap dokumen-dokumen tersebut dalam interaksinya dengan seluruh pimpinan, karyawan, calon karyawan, dinas-dinas pemerintah terkait, lembaga eksternal, dan lain-lain.

HRD dalam gerak pelayanannya memiliki dasar yang jelas, akuntabel, dan sistematis. Dengan demikian, operasional perusahaan dapat berlangsung dengan baik. SOP adalah standar yang harus menjadi rumusan mutlak dalam operasional perusahaan. Namun, jika terjadi perkembangan yang dibutuhkan untuk menambah atau mengurangi SOP maka hal tersebut dapat diinventarisir untuk rumusan kebijakan perusahaan di masa yang akan datang. Catatan-catatan tersebut menjadi penting. Mengapa? Karena rumusan kebijakan perusahaan harus bersifat kekinian dan dapat menjawab tantangan zaman. Bukan kebijakan masa lalu untuk diterapkan di masa kini apalagi di masa yang akan datang.

## 8. Implementasi

Implementasi adalah tahapan akhir dari siklus perumusan kebijakan perusahaan pada waktu tertentu. Manajemen dapat mengadakan *kick-off ceremony* sebagai penanda berlakunya rumusan kebijakan perusahaan. Rumusan kebijakan perusahaan ini adalah milik semua keluarga besar organisasi. Setiap orang, bagian, dan departemen harus mentaati seluruh kebijakan yang telah ditetapkan bersama.

Tahapan implementasi ini menjadi penting sebagai bagian dari komitmen bersama antara perusahaan dengan karyawannya. Komitmen untuk membangun organisasi perusahaan agar tetap lestari dan menjadi "rumah kedua" bagi seluruh civitas organisasi. Namun, untuk tetap menjaga agar rumusan kebijakan perusahaan ini berlangsung dengan baik dibutuhkan pengawasan dalam bentuk konsekuensi apabila terjadi ketidaktepatan dalam praktiknya. Namun demikian, tetap harus dijaga komunikasi dan koordinasi yang bersifat humanis. Bukan

pendekatan *master-slave* tetapi *family-hood*.

## 9. Pengawasan, Review, dan Perbaiki.

Telah disampaikan dalam tahapan sebelumnya bahwa untuk menjaga ketertiban dalam menjalankan rumusan kebijakan perusahaan ini maka dibutuhkan komitmen sekaligus konsekuensi apabila terjadi ketidaktepatan dalam praktiknya. Pengawasan dapat dilakukan pertama-tama kepada masing-masing individu, bagian, departemen, dan lingkup organisasi secara luas. Pengawasan yang bersifat menyeluruh bukan parsial dapat menghindarkan perusahaan dari permasalahan-permasalahan yang akan terjadi di kemudian hari. Pengawasan mulai dari hal-hal yang bersifat teknis maupun kebijakan.

Hasil dari pengawasan yang melekat dan menyeluruh ini menjadi catatan-catatan penting untuk di review dan menjadi dasar untuk perbaikan di masa yang akan datang. Siklus ini dapat menjadi siklus alami yang dapat dikembangkan di dalam setiap organisasi agar dapat bertumbuh dan berkembang serta menjawab tantangan zaman bisnis yang semakin kompetitif.

## B. Suasana kerja

Selain kebijakan perusahaan, suasana kerja pun dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam memberikan kepuasan kerja. Suasana kerja (*working environment*) adalah kondisi yang dapat menumbuhkan dan mendukung dihasilkannya produktivitas dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan aspek positif atau pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pekerjaan. Di sini seharusnya terjadi hubungan yang linier antara suasana dan kepuasan kerja. Semakin baik suasana kerjanya maka kepuasan pekerja akan terpenuhi dan karyawan akan memberikan hasil kerja yang signifikan. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak mendukung atau malah mengganggu dapat berakibat negatif terhadap kepuasan pekerjaanya.

Mengapa suasana kerja begitu penting untuk dipikirkan dan dipertimbangkan untuk kemajuan perusahaan? Karena, setiap karyawan yang ada di dalamnya menginvestasikan sepertiga waktu hidupnya di dalam perusahaan tersebut. Menurut pasal 85 Undang-Undang No.13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan tertulis dalam ikatan Perjanjian Kerja Bersama (PKB), untuk karyawan yang bekerja 6 hari dalam seminggu, jam kerjanya adalah 7 jam dalam 1 hari dan 40 jam dalam 1 minggu. Sedangkan untuk karyawan dengan 5 hari kerja dalam 1 minggu, kewajiban bekerjanya 8 jam dalam 1 hari dan 40 jam dalam 1 minggu.

Setiap pekerja yang sepertiga hidupnya ada di dalam perusahaan harus memiliki kenyamanan dalam bekerja. Oleh karena itu dibutuhkan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan agar tercipta kualitas pekerjaan yang maksimal. Semua hal ini tidak hanya diuntukkan bagi karyawan itu sendiri tetapi bagi kemajuan perusahaan tersebut dalam jangka panjang.

Apalagi di tengah persaingan usaha dan bisnis yang semakin kompetitif, dibutuhkan tenaga kerja yang terampil dalam ilmu dan praktiknya. Perusahaan harus memberikan dukungan yang maksimal demi terwujudnya tenaga kerja yang mampu membawa organisasi mencapai hasil yang maksimal. Kalimat imbauan ini terlihat berbeda dengan “nafas dan jiwa” dengan apa yang disampaikan oleh John F Kennedy (*USA former president*). Dalam sesi pidatonya pada 1961, beliau mengatakan: “*Ask not what your country can do for you – ask what you can do for your country.*” Dalam hal ini negara telah menginisiasi terlebih dahulu dalam memberikan jaminan dan fasilitas kepada wargenegaranya. Saatnya, setiap warganegara memberikan respon yang positif dan konstruktif bagi negaranya.

Demikian dengan keorganisasian, perusahaan harus melakukan inisiasi terlebih dahulu dalam memberikan jaminan suasana kerja yang kondusif bagi berkembangnya kualitas para pekerjaanya. Jika perusahaan telah memberikan inisiasi dan menyediakan suasana kerja yang kondusif maka organisasi

dapat meminta respon atau hasil yang maksimal dari civitas pekerjaanya. Dalam menciptakan dan membangun suasana kerja, penulis membagi ke dalam dua bagian besar yakni teknis dan non-teknis yang akan dijelaskan dalam tabel berikut ini.

Tabel Dukungan Suasana Kerja

TEKNIS	NON-TEKNIS
1. Kebijakan atau Peraturan Perusahaan	6. Penghargaan
2. Ruang Kerja	7. Kepercayaan
3. Pengembangan Karier	8. Rekan Kerja
4. Fasilitas Kantor	9. Kebersamaan
5. Pendidikan Lanjutan	10. Jam Kerja yang Fleksibel

### Dukungan Suasana Kerja – Aspek Teknis

Dukungan suasana kerja yang kondusif tidak dapat dilepaskan dari hal-hal yang bersifat teknis, dimana dibutuhkan perangkat atau program yang berwujud nyata (*tangible things*) yang dapat langsung dirasakan oleh pekerja. Dukungan program atau perangkat ini sangat dibutuhkan sebagai jaminan atau komitmen organisasi demi terciptanya kepuasan kerja karyawan yang bekerja di dalamnya. Dukungan suasana kerja dalam bentuk teknis ini seperti kebijakan atau peraturan perusahaan, ruang kerja, pengembangan karier, fasilitas kantor, dan Pendidikan lanjutan.

Dukungan suasana kerja demi terciptanya kepuasan kerja yang maksimal tidak hanya diusahakan oleh perusahaan semata, tetapi harus mendapatkan respon dan timbal-balik yang positif dari para pekerjaanya. Dengan demikian, suasana kerja dibangun untuk dapat dinikmati bersama-sama demi kepentingan organisasi untuk mencapai tujuannya. Adapun aspek-aspek teknis dalam membangun suasana kerja adalah sebagai berikut.

#### 1. Kebijakan atau Peraturan Perusahaan

Kebijakan atau peraturan perusahaan merupakan hal yang mendasar dan fundamental dalam membangun suasana kerja. Calon pekerja atau para profesional yang akan bergabung pada organisasi tertentu pasti akan dihadapkan untuk pertama kali mengenai dokumen yang berisi kebijakan-kebijakan perusahaan. Di sini pekerja dapat membaca, memahami, dan mengimplementasikan kebijakan perusahaan tersebut sebelum memutuskan untuk bergabung bekerja di organisasi tersebut.

Pengetahuan mengenai kebijakan perusahaan akan membantu setiap pekerja sebelum memutuskan untuk bergabung. Mengapa? Sebagai pekerja yang profesional dan menjaga loyalitas, ukuran waktu dalam bekerja merupakan hal yang penting. Ketika seorang profesional memutuskan untuk bekerja di salah satu organisasi perusahaan maka ia akan bekerja secara maksimal dalam ukuran waktu jangka menengah dan panjang. Bukan hanya bertahan dalam ukuran bulanan atau tahun pertama sudah menyerahkan surat pengunduran diri. Kebijakan atau peraturan perusahaan menjadi dasar dalam membangun suasana kerja bagi setiap pekerjaanya.

Kebijakan-kebijakan atau peraturan-peraturan perusahaan yang berlaku umum seperti kebijakan kenaikan gaji dan tunjangan; hak cuti tahunan, kehamilan, dan keduakaan; pajak dan

potongan lainnya; kesehatan dan jaminan hari tua; dan lain sebagainya. Kebijakan perusahaan secara lengkap telah disampaikan pada bagian di atas. Intinya, kebijakan atau peraturan perusahaan dilakukan untuk mengikat perusahaan sebagai pemberi kerja dan karyawan sebagai pekerja memiliki hak serta kewajibannya masing-masing.

## 2. Ruang Kerja

Suasana kerja dapat terbangun melalui lingkungan kerja yang nyaman, kondusif, dan membangun. Hal-hal ini bersifat teknis dan terkesan subyektif, yang artinya bisa berbeda satu sama yang lain. Namun, standar layanan minimal harus disediakan oleh perusahaan agar suasana kerja dapat diwujudkan bagi peningkatan kualitas pekerjaan masing-masing karyawan.

Lingkungan kerja yang dapat membangun suasana kerja yang dimaksud seperti kebersihan ruangan kerja, kenyamanan toilet, ruangan makan yang bersih, penerangan yang memadai, buku-buku profesional yang dapat dibaca saat istirahat, dan lain sebagainya. Dengan penyediaan aspek-aspek teknis ini karyawan merasa *live at home* dan memang kenyataannya sepertiga waktu hidup karyawan berada di kantor.

Ketika perusahaan telah menyediakan perangkat-perangkat demi terwujudnya suasana kerja yang kondusif maka tanggung jawab sudah beralih kepada para karyawan. Tanggung jawab untuk menjaga perangkat-perangkat tersebut dengan baik agar memiliki waktu ekonomis yang panjang dan dapat digunakan dalam jangka waktu panjang.

## 3. Pengembangan Karier

Program pengembangan karier sebenarnya atau seharusnya sudah dimasukkan ke dalam kebijakan atau peraturan perusahaan. Namun demikian, penulis ingin menegaskan bahwa program pengembangan karier merupakan hal yang esensial bagi setiap pekerja. Pekerja atau profesional yang bekerja memiliki hak mengetahui jenjang karier untuk masa depan mereka. Hal ini dimaksudkan agar para pekerja dapat menghitung dan mengukur apakah peningkatan kompetensi yang diusahakan mendapatkan respon yang positif dari manajemen.

Komitmen pengembangan karier yang ada di dalam organisasi dapat diwujudkan dalam bentuk berbagai program pelatihan kerja, seminar, *workshop*, dan lain sebagainya. Sesi-sesi pelatihan untuk meningkatkan kompetensi keilmuan dan keterampilan tertentu merupakan wujud nyata dari organisasi untuk memberi dukungan suasana kerja bagi kepuasan pekerja secara khusus dan perusahaan secara umum.

Program pengembangan karier dapat juga berwujud pengiriman ke berbagai cabang di Indonesia untuk studi banding (jika perusahaan sudah tingkat nasional) atau ke luar negeri untuk mendapatkan pengalaman dan pengetahuan secara global. Namun di sisi lain, pekerja harus memiliki keprofesionalan yang dapat dipertanggungjawabkan. Perusahaan telah memberikan investasi yang tidak sedikit dalam memberikan dukungan suasana kerja bagi karyawannya dalam bentuk pengembangan karier.

Dukungan yang diberikan tidak hanya dana, waktu, dan kepercayaan namun penghargaan yang tidak dapat diwakili oleh satuan angka apa pun. Para profesional ini harus dapat mengimbangnya dengan loyalitas, kerja maksimal, dan kerja cerdas yang kesemuanya diuntukkan bagi kepentingan organisasi secara umum.

## 4. Fasilitas Kantor

Dukungan suasana kerja dapat juga dibangun melalui komitmen organisasi dalam

memberikan fasilitas kantor yang dapat digunakan bagi tingkatan manajemen tertentu. Mengapa fasilitas kantor ini diberikan secara terbatas pada bagian atau tingkatan manajemen tertentu? Karena tidak semua orang bisa mendapatkan fasilitas-fasilitas tersebut karena ada beberapa kriteria yang harus terpenuhi. Kriteria-kriteria tersebut seperti lamanya bekerja, jabatan, dan fungsinya.

Fasilitas kantor yang dimaksud dapat berupa tunjangan jabatan, kendaraan, kesehatan yang bersifat khusus, dan lain sebagainya. Kebijakan terbatas ini juga memiliki sisi yang positif yakni para pekerja dapat melihat apabila ia memiliki kinerja yang maksimal, keterampilan yang memadai, dan karakter yang patut diteladani maka ia pun akan memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan fasilitas yang terbatas tersebut. Namun dalam hal ini harus menjadi perhatian bagi organisasi bahwa dapat disediakan fasilitas-fasilitas kantor yang dapat diakses secara bersama-sama. Hal ini menandakan bahwa perusahaan tetap memberikan dukungan bagi terciptanya suasana kerja bagi seluruh karyawannya.

Kebijakan dukungan dalam bentuk fasilitas kantor untuk tingkatan manajemen tertentu pada satu perusahaan bisa sangat berbeda dengan perusahaan lain. Masing-masing organisasi memiliki kebijakannya tersendiri dalam hal pemberian fasilitas kantor ini. Selain kriteria-kriteria seperti lamanya bekerja, jabatan, dan fungsinya, hal lain yang harus menjadi pertimbangan adalah kemampuan organisasi tersebut dalam hal pemberian fasilitas kantor ini. Kemampuan organisasi dalam memenuhi fasilitas kantor tentunya juga memiliki kriteria lain yang tidak hanya sebatas investasi dalam bentuk uang, tetapi aspek lain seperti jenis usaha yang dijalankan, jaringan usaha, dan lain-lain.

## 5. Pendidikan Lanjutan

Program-program pendidikan lanjutan bagi pekerja merupakan hal yang sangat menjanjikan dalam membangun semangat dan suasana kerja. Para profesional yang tergabung di dalam satu organisasi memiliki kesempatan untuk meningkatkan dan memperbarui keilmuan mereka untuk kepentingan organisasi. Dengan dukungan program pendidikan lanjutan ini, sebenarnya organisasi tidak hanya menyiapkan sejumlah dana yang tidak sedikit bagi peningkatan keilmuan dan keterampilan pekerjanya. Perusahaan juga menyiapkan hal yang tidak dapat diwakili oleh angka, yakni waktu, kesempatan, dan kepercayaan.

Waktu, kesempatan, dan kepercayaan yang telah diberikan oleh organisasi kepada para pekerjanya merupakan hak eksklusif para profesional yang dipandang 'pantas' menerima program ini. Tentunya, kriteria untuk mendapatkan kesempatan pendidikan lanjutan ini lebih tinggi dibandingkan dengan sekadar mendapatkan fasilitas kantor. Tentunya, perusahaan memiliki mekanisme yang sistematis, komprehensif, dan terarah dalam memberikan 'anugerah' kesempatan pendidikan lanjutan bagi pekerjanya.

Hal yang paling mendasar dalam pemberian program pendidikan lanjutan ini adalah manakala perusahaan melalui rapat-rapat dewan komisaris telah memprogramkan generasi penerus yang akan menduduki jabatan-jabatan strategis. Di sinilah dibutuhkan kriteria yang tidak hanya waktu kerja yang panjang, kepemilikan keterampilan yang memadai, tetapi kesetiaan, rasa kepemilikan terhadap organisasi, dan kepercayaan organisasi kepada profesional-profesional muda.

Hal ini akan menjadi kekuatan sebuah organisasi dimana perusahaan telah menyiapkan kader-kader dari lingkungan internal perusahaan yang telah mengerti dan memahami secara mendalam visi, misi, nilai-nilai organisasi, dan budaya perusahaan. Orang-orang inilah yang akan mempercepat laju dan pertumbuhan perusahaan di masa yang akan datang.

Dukungan suasana kerja yang kondusif juga tidak dapat dilepaskan dari hal-hal yang bersifat non-teknis, dimana dibutuhkan perangkat atau program yang tidak berwujud nyata (*intangible things*) yang dapat langsung dirasakan oleh pekerja. Dukungan program atau perangkat ini sangat dibutuhkan sebagai jaminan atau komitmen organisasi demi terciptanya kepuasan kerja karyawan yang bekerja di dalamnya. Dukungan suasana kerja dalam bentuk non-teknis ini seperti penghargaan, kepercayaan, rekan kerja, jam kerja yang fleksibel, dan kebersamaan.

Dukungan suasana kerja demi terciptanya kepuasan kerja yang maksimal tidak hanya diusahakan oleh perusahaan semata, tetapi harus mendapatkan respon dan timbal-balik yang positif dari para pekerjanya. Dengan demikian, suasana kerja dibangun untuk dapat dinikmati bersama-sama demi kepentingan organisasi untuk mencapai tujuannya. Adapun aspek-aspek non-teknis dalam membangun suasana kerja adalah sebagai berikut.

## 1. Penghargaan

Setiap usaha pasti akan memberikan dampak kepada organisasi. Oleh karena itu, sebesar apapun usaha yang dilakukan oleh karyawan harus mendapatkan apresiasi atau penghargaan dari organisasi. Setiap lini dalam organisasi harus terbiasa memberikan apresiasi kepada rekan kerja yang telah mencapai tingkat tertentu. Pemimpin divisi, bagian, atau departemen harus memberikan contoh dalam memberikan penghargaan kepada rekan kerja, sekecil apapun usaha yang telah diberikan. Apalagi ketika di bagian atau departemen tersebut menerima rekan kerja yang baru, mereka akan merasa diterima di lingkungan kerja yang baru.

Penghargaan yang diberikan antarindividu merupakan kekuatan yang sangat besar dampaknya ketika terakumulasi dalam jangka waktu yang panjang. Divisi, departemen, atau organisasi itu menjadi sangat kuat dalam membentuk sinergitas antarindividu. Sehingga tercipta saling menghargai, membantu, dan kekeluargaan yang kuat. Apalagi, ketika saling memberi penghargaan terjadi di semua tingkatan manajemen maka perilaku demikian akan membuat suasana kerja menjadi akrab, bersahabat, dan saling mendukung.

Dengan terciptanya suasana kerja sedemikian maka akan mengurangi tingkat *turn-over* dari para pekerja. Semua pekerja merasa dimanusiakan. Inilah jenis suasana kerja yang tidak dapat diwakili oleh angka berapa pun. Perusahaan menjadi hemat dalam pengelolaan karyawan yang kecil tingkat *resign*-nya. Sehingga anggaran untuk merekrut karyawan baru karena keluarnya pekerja lama menjadi kecil dan dapat digunakan untuk keperluan yang lain. Penghargaan yang diberikan bisa dalam berbagai macam bentuk, mulai dari yang sederhana sampai kepada tingkat yang formal.

Seorang kepala bagian mengucapkan: "Terima kasih" kepada rekan kerja yang telah menyelesaikan pekerjaan dengan baik, merupakan penyemangat tersendiri buat pekerja tersebut. Suasana saling menghargai dan menghormati merupakan hal penting dan sangat berdampak. Perusahaan pun dapat memberikan penghargaan kepada karyawannya dalam bentuk yang lebih formal, semisal upacara pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah mencapai hasil yang baik. Hal ini tentunya menjadi contoh yang baik agar karyawan yang lain pun dapat memberikan kualitas pekerjaan yang maksimal.

## 2. Kepercayaan

Kepercayaan pimpinan kepada karyawannya merupakan kekuatan dalam membangun dan memelihara organisasi bisnis. Tentunya, untuk mencapai tahapan demikian dibutuhkan waktu dan pengalaman yang panjang serta interaksi yang intens antara pimpinan dan pekerjanya. Suasana kerja yang terbangun atas dasar saling percaya menjadi kekuatan tersendiri

di dalam organisasi. Para pimpinan perusahaan dapat bekerja dengan fokus tanpa memiliki kecurigaan kepada karyawannya. Sebaliknya, karyawan pun akan bekerja dengan gembira tanpa tekanan atau beban.

Suasana kerja yang dibangun atas dasar saling percaya ini akan memberikan kepuasan kerja seluruh karyawan yang ada di dalam organisasi. Kepercayaan yang menjadi budaya organisasi tentunya dapat juga dirasakan oleh entitas-entitas di luar organisasi tersebut. Karyawan juga akan memberikan penghargaan dan kepercayaannya kepada pelanggan, konsumen, dan pihak-pihak lain yang berhubungan langsung dengan organisasi tersebut. Inilah bentuk suasana kerja yang tidak berwujud, namun nyata dapat dirasakan.

Nilai saling memberikan kepercayaan tidak terjadi dengan sendirinya, dibutuhkan komitmen dan waktu yang panjang untuk mewujudkannya. Dibutuhkan pemimpin yang mampu untuk mewujudkan dan menumbuhkan nilai organisasi ini. Pemimpin yang telah memiliki “jam terbang” yang memadai dengan pengalaman-pengalaman memimpin organisasi. Pemimpin yang berasal dari ‘bawah’, biasanya lebih cepat dalam mewujudkan nilai saling percaya ini. Mengapa? Ia tahu bagaimana dampak yang signifikan dapat terjadi ketika suasana kerja dan saling percaya terjadi di antara para pekerja dan manajemen. Ia akan serius mengusahakan terciptanya suasana kerja dalam bentuk saling memberi kepercayaan. Sekali lagi, karena dampak positif yang ditimbulkan akan menjadi nilai tambah bagi organisasi tersebut.

### 3. Rekan Kerja

Rekan kerja merupakan faktor penting dalam membangun suasana kerja yang kondusif. Setiap pekerja menginvestasikan sepertiga waktu hidupnya di kantor dengan berinteraksi dengan rekan kerja yang lain. Dapat dibayangkan apabila memiliki rekan kerja yang tidak dapat diajak bekerja sama untuk tujuan organisasi maka suasana kerja yang kondusif tidak akan tercipta. Malah yang terjadi adalah friksi, curiga, dan ekses-ekses negatif lainnya.

Rekan kerja dapat diibaratkan seperti saudara kandung yang harus saling memberikan dukungan, pertolongan, dan ketenangan. Jadilah rekan kerja yang selalu siap membantu dalam konteks pekerjaan. Suasana kerja yang baik dapat terbangun apabila masing-masing pekerja dapat memberikan kontribusi yang positif di bagian, departemen, atau organisasinya. Hindari suasana atau semangat saling berkompetisi dan ganti dengan semangat saling membantu atau kolaborasi.

Rekan kerja yang baik adalah rekan kerja yang selalu hadir saat dibutuhkan. Siap membantu saat diperlukan. Ia adalah seorang yang memiliki tanggung jawab untuk menolong rekan kerja yang lemah atau butuh bantuan. Yang kuat membantu yang lemah. Yang cerdas membantu rekan kerjanya yang lain. Sehingga tercipta suasana kerja yang menyenangkan bagi semua pekerja dan hal tersebut akan menjadi pendorong atau semangat kerja yang positif.

Semangat kolaborasi merupakan nilai unggul yang harus dikembangkan di dalam setiap individu secara khusus dan organisasi secara umum. Rekan kerja yang memiliki sikap kolaboratif akan terhindar dari sifat egoisme yang merusak nilai-nilai organisasi yang lain. Jika nilai kolaborasi antarrekan kerja terwujud maka ia akan berdampak kepada entitas-entitas yang lain. Hubungan bagian atau departemen yang satu dengan departemen yang lain akan menghasilkan sinergi yang baik dan konstruktif. Kemajuan perusahaan adalah kemajuan bersama, bukan perseorangan. Semangat kolaborasi akan menjamin setiap pekerja memiliki nilai tambah yang akan membawa organisasi mencapai tujuannya.

### 4. Kebersamaan

Kebersamaan yang dibangun antarpekerja dan organisasi merupakan faktor penting dalam menumbuhkan suasana kerja yang kondusif. Dengan kebersamaan maka memberikan waktu dan kesempatan untuk mengenal lebih dalam antarindividu yang ada di dalam organisasi. Perusahaan dapat membuat program-program untuk membangun rasa kebersamaan ini melalui acara yang bersifat santai dan jauh dari kesan formal. Biasanya acara ini dapat dilaksanakan menjelang penutupan tahun, ulang tahun perusahaan, atau momentum-momentum lainnya.

Kebersamaan akan memberikan waktu untuk saling mengenal antarindividu, antarbagian, antardepartemen, dan bidang-bidang lainnya. Ketika seluruh civitas organisasi saling mengenal satu sama lain maka akan tercipta suasana kekeluargaan yang memberikan dampak yang signifikan terhadap suasana kerja. Kebersamaan akan membangun suasana kerja menjadi positif dan akan berpengaruh kepada hasil kerja. Kebersamaan dengan para pimpinan puncak akan menciptakan rasa saling percaya dan saling mendukung satu dengan yang lainnya.

Kebersamaan antarkaryawan dan organisasi akan meminimalkan masalah-masalah yang dapat terjadi di kemudian hari. Dengan mengatakan demikian bukan berarti dengan kebersamaan akan menghilangkan friksi atau permasalahan. Namun demikian, dengan semangat kebersamaan semua friksi dan permasalahan dapat diselesaikan dengan semangat kekeluargaan, saling percaya, dan mendukung satu dengan yang lainnya. Kebersamaan merupakan faktor penting dalam membangun suasana kerja demi terciptanya kepuasan kerja setiap individu yang terlibat di dalamnya.

#### 5. Jam Kerja yang Fleksibel

Faktor jam kerja yang lebih fleksibel merupakan hal yang tidak umum dalam mewujudkan suasana kerja yang kondusif. Pada bagian tulisan ini telah dijelaskan bahwa waktu kerja yang umum atau sesuai dengan ketentuan pemerintah Indonesia adalah 40 jam seminggu. Perusahaan dapat mengatur hari kerjanya sedemikian rupa dengan catatan tidak kurang atau lebih dari 40 jam seminggu. Ada yang kerja 5 hari, yang dimulai pk. 08.00-17.00 atau 6 hari yang dimulai pk. 08.00-16.00.

Namun, perkembangan zaman telah turut mengubah perilaku para pekerjanya. Khususnya kaum langgas atau milenial yang tidak terlalu suka dengan aturan hari dan jam kerja yang monoton. Mereka memiliki standar pemikiran bahwa yang terpenting adalah target kerja tercapai dalam tenggat waktu yang telah ditentukan dengan kualitas yang dapat dipertanggungjawabkan. Mereka meminta kebebasan dalam menentukan waktu kerja yang lebih fleksibel. Ini adalah paradigma yang baru yang berkembang di antara kaum milenial. Pandangan baru kaum milenial ini tentunya dapat menjadi bahan pemikiran dan pertimbangan bagi perusahaan. Perusahaan melalui *steering committee*-nya dapat mengkaji masukan dari perkembangan kaum milenial ini. Tentunya, kebijakan permintaan waktu kerja yang fleksibel merupakan keputusan yang besar yang berdampak kepada operasional perusahaan secara menyeluruh. Dibutuhkan waktu yang panjang untuk mengkaji kebijakan ini.

### C. Individu atau karakteristik karyawan

Faktor ketiga yang berkontribusi dalam usaha memberikan kepuasan kerja kepada karyawan adalah individu karyawan itu sendiri dengan segala atribut atau karakteristik yang dimilikinya. Faktor ketiga ini sebenarnya bersifat subyektif dan tidak mudah untuk menemukan serta menentukan

indikator-indikatornya. Ketidakmudahan ini disebabkan karena masing-masing individu memiliki nilai atau standar hidup yang berbeda. Kita tidak dapat menyamaratakan atau mengeneralisasi karakter dan nilai hidup semua orang. Di sinilah letak ketidakmudahan dalam membangun dan memenuhi kepuasan kerja melalui karakteristik karyawan.

Namun demikian, perusahaan atau organisasi bisnis harus berupaya menemukan beberapa ukuran atau indikator berkaitan dengan karakteristik karyawan dalam usaha memberikan kepuasan kerja. Oleh karena kebutuhan ini maka perusahaan yang dalam hal ini diwakili oleh departemen sumber daya manusia atau HRD harus merumuskan indikator-indikator karakteristik pekerja untuk kepuasan kerja bagi para pekerja itu sendiri.

John, Donahue, dan Kentle memaparkan indikator karakteristik karyawan yang dapat berdampak kepada kepuasan kerja adalah keterbukaan. Mathis dalam teorinya menyatakan bahwa karakteristik berikut dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah minat, jati diri, kepribadian, dan latar belakang sosial. Lain halnya dengan apa yang diungkapkan oleh Stephen P. Robbins, karakteristik yang dapat membangun kepuasan kerja adalah usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, dan status perkawinan. Inilah beberapa indikator yang berkaitan dengan karakteristik karyawan yang akan memberikan dampak yang signifikan kepada kepuasan kerja yang akan dijelaskan pada bagian di bawah ini.



### Gambar Karakteristik-Karakteristik Karyawan

Beberapa karakteristik dari karyawan dalam usaha memenuhi kepuasan kerja adalah keterbukaan, minat, jati diri, kepribadian, latar belakang sosial, usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan, dan status perkawinan. Kesepuluh karakteristik tersebut akan dijelaskan pada bagian berikut ini.

#### 6. Keterbukaan

Keterbukaan adalah 'kendaraan' yang ampuh di dalam organisasi mencapai tujuannya. Keterbukaan setiap individu pekerja di dalamnya akan membuat komunikasi di dalam organisasi menjadi lancar tanpa hambatan. Komunikasi dan koordinasi yang intents seharusnya berhilir dengan terbangunnya relasi antarindividu. Ketika relas terjadi maka apapun hambatan, tantangan, dan masalah organisasi dapat terpecahkan dengan baik. Keterbukaan akan menciptakan suasana yang saling mendukung karena setiap individu mengerti dan memahami satu pemikiran dengan pemikiran yang lain.

Keterbukaan merupakan keterampilan yang harus dimiliki oleh setiap individu dan dapat dilatih dengan usaha yang serius. Keterbukaan yang dimaksud bukan berarti menyampaikan hal-hal yang selalu bertentangan dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Keterbukaan yang dimaksud adalah kontribusi positif bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Kontribusi dalam bentuk saran dan masukan yang konstruktif merupakan keterbukaan yang memiliki nilai positif. Menyampaikan suatu kesalahan, penyimpangan, atau pelanggaran adalah sebuah prinsip yang baik, namun tetap harus disampaikan secara lugas dalam cara dan bahasa.

Jangan sampai prinsip keterbukaan ini menjadi *counter-productive*, dimana tidak dibarengi dengan kesantunan dan azas-azas kesopanan. Organisasi akan memberikan apresiasi yang tinggi atas nilai keterbukaan setiap karyawannya yang bertujuan positif bagi perusahaan. Prinsip keterbukaan ini akan memberikan kepuasan kerja baik bagi organisasi dan para pekerjanya dalam jangka waktu yang lama. Demikian sebaliknya, nilai budaya keterbukaan ini juga dapat dilakukan atau dicontohkan pertama-tama oleh para pimpinan kepada rekan-rekan kerja yang ada di bawahnya. Prinsip positif keterbukaan ini pastinya akan memberikan dampak atau pengaruh yang signifikan kepada seluruh karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. *Your action speaks louder than your words*. Apakah anda setuju dengan pernyataan tersebut?

#### 7. Minat

Kepuasan kerja dapat dikaitkan dengan karakteristik karyawannya yang memiliki minat yang tinggi akan kemajuan dirinya. Karyawan yang memiliki minat yang tinggi untuk terus membarui keilmuan dan keterampilan biasanya memiliki kepuasan kerja tersendiri. Mengapa? Karena ia tidak hanya mengerjakan sesuatu yang monoton dan berpuas diri. Ia bukanlah seorang yang nyaman di zona tertentu. Malahan ia berpikir, kenyamanan merupakan zona yang membahayakan. Ia harus mengorbankan minat untuk bekerja lebih inovatif dan produktif.

Minat merupakan hal yang sangat pribadi sifatnya. Ia tidak dapat dipaksa-paksa untuk bertumbuh. Seorang pekerja yang mengerti bahwa perubahan merupakan keniscayaan, ia akan

terus mengobarkan minat untuk memiliki kualitas pekerjaan yang mumpuni dan dapat diandalkan. Ia akan terus belajar bagaimana memperlengkapi diri dengan kebaruan ilmu dan keterampilan yang sesuai dengan bidang yang sedang digelutinya.

Kepuasan kerja dengan bertumbuhnya minat akan bertahan dalam jangka waktu yang panjang. Organisasi yang dalam hal ini diwakili oleh para pimpinan harus jeli dan sensitif terhadap pertumbuhan minat setiap karyawannya. Perusahaan harus memberikan dukungan penuh bagi karyawan yang memiliki minat-minat tertentu yang berdaya guna untuk kemajuan organisasi. Apalagi di era milenial, dimana banyak lini usaha telah berubah secara mendasar, baik dari sisi strategi maupun operasional. Malahan, organisasi harus memberikan iklim atau suasana bagi pertumbuhan minat karyawannya secara sistematis dan konsisten.

## 8. Jati Diri

Jati diri adalah karakteristik karyawan yang memiliki nilai tinggi. Jati diri tidak hanya berisi tentang nama, tanggal lahir, tempat kelahiran, dan lain-lain. Jati diri merupakan 'isi' dari masing-masing individu tersebut. Jati diri seorang karyawan terbentuk dari akumulasi atau endapan panjang perjalanan kehidupan. Oleh karena itu, jati diri dapat disejajarkan dengan sikap hidup yang telah dibangun melalui sarana pembelajaran dan pengalaman hidup yang panjang.

Ketika seseorang memiliki jati diri atau sikap hidup yang positif maka akan berdampak positif juga dengan pekerjaan yang dilakoninya dan akan memberikan kepuasan tersendiri. Tetapi sebaliknya, ketika seseorang memiliki jati diri atau sikap hidup yang bertendensi negatif maka hal tersebut akan berdampak kepada kualitas pekerjaannya dan berlanjut kepada ketidakpuasan kerjanya. Apakah jati diri seseorang dapat diubah atau berubah? Jawabannya adalah bisa. Bisa bukan berarti mudah. Diperlukan usaha dan kerja keras yang konsisten untuk perubahan yang positif.

Perubahan jati diri bukan berarti berubah personaliti atau kepribadiannya. Ia tetaplah memiliki gaya hidup atau kepribadian sebagaimana mestinya, tetapi ia mulai memilah dan memilih serta meninggalkan nilai-nilai diri yang diskonstruktif. Ia mulai membangun atau mengembangkan jati diri yang bernilai positif bagi dirinya sendiri. Ketika jati diri positif terbangun secara individu maka ia akan berdampak kepada organisasi melalui kualitas pekerjaannya. Ia akan memandang banyak hal dari sudut pandang yang positif dan ia akan merasakan kepuasan kerja yang maksimal. \_\_\_\_\_

## 9. Kepribadian

Kepribadian manusia terbentuk dari akumulasi panjang melalui pengalaman hidup. Pengalaman kehidupan yang dilakoni sejak masa kanak-kanak hingga dewasa bahkan masa tua. Perlu untuk disampaikan di sini bahwa masa kanak-kanak merupakan *the golden age* (masa penting dan genting) dalam pertumbuhan dan perkembangan kepribadian setiap manusia. Masa kanak-kanak merupakan dasar atau pijakan yang penting dalam usaha membangun kepribadian manusia selanjutnya. Ketika masa kanak-kanak, manusia dengan kepribadiannya tidak terbentuk secara positif dan maksimal maka akan berdampak pada masa remaja, pemuda, dewasa, dan tua dengan kepribadian yang cenderung negatif.

Dengan melihat kepentingan unsur kepribadian manusia yang dapat berdampak kepada perilaku positif atau negatif maka setiap orangtua harus mengusahakan lingkungan pendidikan yang baik buat anak-anak sejak dini. Orangtua adalah guru dan pendidik utama serta pertama buat anak-anak. Seajar dengan itu maka lingkungan rumah merupakan sarana pendidikan pertama dan utama buat anak-anak. Kepribadian yang positif akan memberikan pengaruh yang

signifikan terhadap kualitas dan kepuasan kerja.

Kepribadian yang positif yang dapat ditumbuhkan seperti memiliki sikap yang realistis, dapat menerima keadaan diri sendiri dan orang lain, bertanggung jawab, dapat menguasai diri sendiri, dapat dipercaya, rajin, dan lain-lain. Kepribadian dengan atribut-atribut tersebut di atas akan berpengaruh positif terhadap kualitas dan kepuasan kerja. Ia akan menjadi pribadi yang menyenangkan, disukai oleh banyak orang, dan organisasi memiliki aset dalam bentuk kualitas sumber daya manusia yang memadai.

## 10. Latar Belakang Sosial

Manusia adalah makhluk sosial, dimana dalam interaksinya manusia membutuhkan manusia lain untuk berkomunikasi atau bersosialisasi. Pertumbuhan dan perkembangan naluri manusia sebagai makhluk sosial sangat bergantung kepada lingkungan sekitar. Jika lingkungannya positif maka akan membentuk manusia-manusia yang memiliki aspek atau nilai sosial yang baik. Demikian sebaliknya, jika lingkungannya buruk maka akan membentuk manusia yang bermasalah dalam hubungan sosialnya dengan manusia yang lain. Latar belakang sosial ini akan berdampak signifikan dengan kepuasan kerja. Mengapa? Karena dalam hubungan kerja, manusia pasti dan harus berinteraksi dengan rekan kerja yang lain. Ketika seseorang memiliki masalah bersosialisasi dengan rekan kerja maka akan menimbulkan masalah terhadap kepuasan kerja, baik untuk dirinya sendiri maupun untuk orang lain. Latar belakang sosial ini memainkan pengaruh yang sangat signifikan dalam konteks kepuasan kerja.

Departemen sumber daya manusia (HRD) memiliki tugas dan peranan yang penting dalam menumbuhkan suasana atau kepuasan kerja di dalam organisasi. Program-program atau kegiatan-kegiatan kebersamaan harus direncanakan dan diimplementasikan secara berkala. Hal ini dapat difungsikan selain sebagai acara kebersamaan dapat juga digunakan sebagai 'alat' bantu bagi rekan kerja yang memiliki masalah dalam bersosialisasi. Selain HRD, rekan-rekan sejawat juga memiliki peran dan fungsi yang cukup signifikan dalam usaha membantu rekan lain yang memiliki keterbatasan dalam bersosialisasi. Menjadi rekan sejawat yang saling membantu, menolong, dan sekaligus dapat menjadi mentor bagi rekan-rekan yang lain. Usaha ini akan menghasilkan suasana dan kepuasan kerja yang sebenarnya. Semangat atau nilai saling membantu ini merupakan kekuatan dalam berorganisasi.

## 11. Usia

Rentang usia tertentu memang memiliki permasalahannya tersendiri. Apalagi jika dikaitkan dengan kepuasan kerja. Namun demikian, rentang usia tidaklah selalu menjadi faktor penentu dalam menghasilkan kepuasan kerja. Hal ini kembali kepada individu masing-masing bagaimana menyikapi beban kerja yang dihadapi. Usia tua tidak selalu sejajar dengan kepemilikan kepuasan kerja tertentu. Malahan sebaliknya, sering ditemukan semakin tua seseorang dalam pekerjaan tertentu, ia akan merasa bosan dan pekerjaan yang dilakukannya tidak memberikan kepuasan berarti. Ia hanya bekerja, bekerja, dan bekerja serta tidak memiliki sisi lain, yakni kepuasan dalam bekerja. Semua dijalani secara rutin dan tidak ada sesuatu yang spesial.

Usia muda dimana seseorang memiliki energi yang tinggi dan biasanya dibarengi dengan kepemilikan idealisme-idealisme tertentu. Untuk tahapan usia ini tidak terlalu mudah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Ia memiliki kriteria atau indikator-indikator dalam memenuhi kepuasan kerjanya. Sebagai kaum langgas atau milenial, kepuasan kerja disejajarkan dengan kualitas kerja. Semakin hasil kerja mencapai kualitas yang tinggi maka kepuasan kerja

terpenuhi.

Usia memang tidak terlalu signifikan berperan dalam membentuk kepuasan kerja. Namun, akan menjadi baik apabila seseorang memiliki cara pandang yang baru dalam memenuhi kepuasan kerja yang dimaksud. Kepuasan kerja yang dihasilkan melalui ketercapaian target-target tertentu. Kepuasan kerja yang produktif.

## 12. Jenis Kelamin

Sudah menjadi pengetahuan umum bahwa kaum laki-laki lebih banyak menggunakan rasio atau logikanya dalam berpikir, mempertimbangkan, dan memutuskan sesuatu. Laki-laki sering menggunakan bagian otak kirinya dalam bekerja. Laki-laki lebih suka melihat sesuatu yang mudah, mereka tidak memiliki 'koneksi' yang baik tentang hal-hal yang melibatkan perasaan, emosi, atau empati. Kaum laki-laki dianggap kurang peka akan satu fenomena atau kejadian yang sedang berlangsung.

Berbeda dengan perempuan yang cenderung menggunakan bagian otak kanannya yang melibatkan perasaan, emosi, dan intuitifnya. Perempuan diakui lebih mampu melihat sesuatu dari banyak sudut pandang dan atasnya dapat menarik satu simpulan. Memang terlihat membutuhkan waktu yang lebih lama yang biasanya tidak disukai oleh kaum laki-laki. Namun, perempuan tidak serta merta mengambil keputusan secara cepat dan langsung tanpa melalui pertimbangan dan pemikiran yang mendalam. Perempuan dapat menyerap informasi lima kali lebih cepat dibandingkan kaum laki-laki. Ini merupakan kekuatan khusus yang dimiliki kaum perempuan yang cepat dalam membuat simpulan-simpulan atas kasus-kasus tertentu. Namun dalam pengambilan keputusan, perempuan membutuhkan waktu tambahan untuk mempertimbangkan berkali-kali.

Lalu, apa hubungan jenis kelamin ini dengan tingkat kepuasan kerja. Kaum laki-laki dan perempuan harus memiliki paradigma atau sudut pandang yang rasional berkaitan dengan hal ini. Jika tidak maka akan terjadi friksi dan kepuasan kerja tidak dapat tercapai secara maksimal. Friksi yang terjadi karena ketidaksamaan sudut pandang. Oleh karena itu, laki-laki harus dapat memahami sudut pandang kaum perempuan dan sebaliknya perempuan juga harus dapat menerima gaya serta mekanisme berpikirnya kaum laki-laki. Dengan saling memahami ini maka akan terhindar dari pemikiran negatif, curiga, ketidaksukaan, dan lain-lain yang dapat mengganggu kepuasan kerja di dalam organisasi.

## 13. Masa Kerja

Masa kerja adalah rentang waktu seorang bekerja di dalam satu organisasi. Biasanya dalam satu tahun pertama merupakan masa perkenalan dan pendalaman seorang pekerja dalam memahami serta menerima situasi organisasi di mana ia berkarya. Organisasi dan lingkungan pekerjaan harus dapat memberikan kepuasan kerja atau ia akan berpikir untuk pindah ke tempat lain. Masa kerja seseorang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Jika didapati seorang karyawan telah berkarya dalam tahun-tahun yang panjang di organisasi tertentu, hal tersebut sedikit memberikan gambaran bahwa ia merasa puas dengan lingkungan pekerjaannya. Namun, jika di dalam organisasi terjadi *turn-over* yang signifikan terhadap karyawan maka sudah dapat disimpulkan bahwa organisasi perusahaan tersebut tidak memberikan kepuasan kerja yang memadai bagi karyawan-karyawannya.

Masa kerja merupakan nilai tersendiri bagi seorang pekerja. Masa kerja yang panjang selain membuktikan bahwa lingkungan organisasi memberikan kepuasan kerja yang memadai, juga membuktikan tentang nilai kesetiaan seorang pekerja. Masa kerja dapat disejajarkan dengan kesetiaan seorang pekerja terhadap organisasinya. Tentunya, kesetiaan sepatutnya

berbuah kesejahteraan. Untuk bagian ini harus menjadi pemikiran dan pertimbangan organisasi. Kesetiaan seorang pekerja harus mendapatkan respon yang positif dari manajemen. Respon positif yang dimaksud selain berupa kesejahteraan dalam ekonomi, dapat juga diwujudkan dalam bentuk-bentuk yang lain seperti pemberian penghargaan, fasilitas yang sesuai dengan tingkatan tertentu, kenaikan jabatan atau promosi, dan lain sebagainya.

Masa kerja karyawan juga membuktikan kemampuan manajemen organisasi dalam mengelola sumber daya manusia yang ada. Manajemen dinilai berhasil dalam menjaga, memelihara, dan mengarahkan tim kerja untuk memiliki nilai kesetiaan kepada organisasi. Manajemen yang memiliki paradigma demikian akan terus menerus memberikan program-program bagi peningkatan kualitas pekerjaannya yang akan berdampak kepada kepuasan kerja. Untuk mewujudkan hal tersebut, dibutuhkan investasi waktu dan komitmen yang serius, baik dari sisi organisasi maupun sisi individu karyawannya itu sendiri.

#### 14. Tingkat Pendidikan

Seseorang yang memiliki latar belakang pendidikan tertentu biasanya memiliki indikator dalam memenuhi kepuasan kerjanya. Tidaklah demikian dengan karyawan yang tidak memiliki tingkat pendidikan yang mumpuni, tentunya tidak memiliki kekuatan tawar-menawar dalam kaitannya dengan pemenuhan kepuasan kerja. Ia lebih bersikap pasif dan menerima segala aturan karena tidak memiliki 'kekuatan' dalam bentuk latar pendidikan yang tinggi.

Seseorang yang memiliki gelar stratum satu berbeda dengan seseorang yang telah meraih stratum dua atau stratum tiga bahkan anugerah Profesor dalam hal penetapan indikator kepuasan kerja. Dengan demikian, tingkat pendidikan seseorang memainkan peran yang cukup signifikan dalam pemenuhan kepuasan kerja. Indikator yang ditetapkan biasanya dilatarbelakangi dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki. Sehingga, dengan pengetahuan tersebut seseorang dapat membuat kriteria yang harus dipenuhi oleh organisasi berkaitan dengan kepuasan kerja.

Di sinilah diperlukan pengaturan manajemen yang terampil dalam menangani sumber daya manusia yang memiliki latar pendidikan yang beragam. Manajemen yang dalam hal ini diwakili oleh departemen HRD diharapkan memiliki matriks tingkat pendidikan pegawai berkaitan dengan beban dan tanggung jawab kerja yang berujung kepada kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki latar pendidikan tertentu dapat disesuaikan peran dan tanggung jawab serta keterampilan kerja yang dimilikinya.

#### 15. Status Perkawinan

Status perkawinan biasanya diikuti dengan usia dan tingkat kedewasaan seseorang. Diasumsikan bahwa orang-orang yang sudah terikat dalam satu perkawinan adalah orang-orang dewasa yang memiliki cara pandang yang luas dalam kehidupan. Demikian juga akan berpengaruh kepada kualitas pekerjaan yang dikerjakannya. Hal ini sangatlah berbeda dengan orang-orang yang belum terikat dalam status pernikahan. Ia tidak memiliki beban tertentu.

Orang-orang yang belum terikat dalam status perkawinan biasanya mudah sekali meninggalkan tugas pekerjaannya ketika ia tidak mendapatkan kepuasan di tempat kerjanya. Tanpa beban, ia dapat segera mengajukan surat pengunduran diri. Tentunya berbeda dengan karyawan yang telah memiliki keluarga, ia tidak mudah melakukan hal tersebut sekali pun ia tidak mendapatkan kepuasan kerja sebagaimana mestinya. Status perceraian juga dapat berdampak kepada kualitas pekerjaan seseorang dalam jangka waktu tertentu. Khususnya kaum laki-laki, status perceraian akan memberikan pengaruh dan dampak

yang signifikan terhadap kualitas pekerjaannya. Apalagi ketika ia berada di dalam satu posisi pimpinan tertentu. Orang lain akan menganggap ia tidak layak memimpin organisasi yang dipimpinnya saat tersebut. Mengapa? Bagaimana ia dapat memimpin orang banyak, keluarga inti yang hanya terdiri dari beberapa orang saja tidak sanggup ia kendalikan. Apakah selalu demikian? Tentunya tergantung dari masing-masing kepribadian orang. Kita tidak dapat mengeneralisir kondisi ini kepada semua orang.

Status pernikahan yang sehat dibuktikan dengan terjadinya interaksi yang positif di antara karyawan. Perilaku organisasi sangat tergantung melalui perilaku para individunya. Ketika seorang kepala rumah tangga berhasil 'menahkodai' biduk rumah tangganya dengan baik, maka ia juga akan piawai dalam membawa dan mengarahkan organisasi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Keluarga yang sehat, pekerja yang baik, dan organisasi akan menjadi kuat. Kepuasan pekerja pasti akan terpenuhi sesuai dengan mekanisme yang berlaku di lingkungan organisasi yang sehat.

### **Ringkasan**

1. Sistem penghargaan akan berpengaruh signifikan kepada kepuasan kerja. Jika sistem yang ada terbentuk secara baik dan sistematis, maka kepuasan kerja akan memberikan dampak kepada dihasilkannya kualitas pekerjaan yang optimal.
2. Pengukuran dalam kepuasan kerja terbagi atas remunerasi, promosi, supervisi, rekan kerja, pekerjaan, budaya, status, dan lingkungan.
3. Tiga area dalam melakukan evaluasi terhadap sistem penghargaan antara lain:
  1. Kebijakan Perusahaan.
  2. Suasana Kerja.
  3. Karakteristik Karyawan

### **Langkah-langkah operasional dalam membuat sistem penghargaan adalah sebagai berikut.**

1. Memberikan penghargaan kepada pelaku kerja berdasarkan: pencapaian nilai-nilai organisasi, nilai positif yang telah dibuat, perilaku yang positif, dan hasil kerja yang memenuhi standar organisasi.
2. Membangun budaya berdasarkan kinerja.
3. Memberikan motivasi untuk memenuhi komitmen kerja.
4. Menjaga kesinambungan bagi pelaku kerja yang memiliki kualitas dan kesetiaan terhadap organisasi.
5. Membangun hubungan yang positif dan kekeluargaan dengan pelaku kerja.

### **Latihan**

1. Buatlah mekanisme sistem penghargaan yang ada di dalam organisasi bisnis di mana Anda bekerja. Selanjutnya lakukan analisis sesuai dengan paparan teori di atas dan identifikasi permasalahan yang berpotensi terjadi.
2. Apakah yang menjadi perbedaan mendasar dari sistem penghargaan yang ada di perusahaan publik atau pemerintah dan sektor swasta?
3. Apakah sistem penghargaan dapat berubah sewaktu-waktu? Jika bisa, sebutkan faktor-faktor yang menjadi dasar perubahan sistem tersebut.

## PERTEMUAN MINGGU KE-6: Motivasi

Pada bagian ini, mahasiswa akan mendapatkan beberapa pengalaman belajar sebagai berikut.

1. Memiliki pengetahuan untuk membangun motivasi diri.
2. Memiliki pemahaman bahwa motivasi diri untuk kepentingan organisasi, selain kepada diri sendiri.

### Pendahuluan

Seseorang yang melakukan pekerjaan tertentu pasti dilatarbelakangi oleh satu atau beberapa hal yang ingin diraih. Latar belakang yang dimaksud dapat berupa keuntungan-keuntungan yang diperoleh setelah pekerjaan tersebut selesai dilakukan. Keuntungan-keuntungan itu tentunya akan memberikan kepuasan kerja kepada setiap pelakunya. Dalam kajian ilmiah, latar belakang yang dimaksud disebut sebagai motivasi. Apakah yang memotivasi Anda bekerja tuntas? Apa yang menjadi latar belakang Anda melakukan pekerjaan hingga larut malam? Apakah yang menjadi alasan utama Anda setia kepada organisasi di mana anda bekerja saat ini? Semua jawaban itu menjadi landasan atau motivasi di mana seseorang melakukan satu aktivitas atau pekerjaan tertentu. Latar belakang atau motivasi setiap individu berbeda-beda, sekali pun diukur dari kualitas dan kuantitas pekerjaannya sama. Motivasi seseorang dapat bertumbuh dan berkembang bergantung kepada sudut pandang, cara berpikir, atau paradigma individu tersebut. Dengan demikian, paradigam seseorang memiliki peran yang penting dalam mengembangkan motivasi di dalam dirinya. Dalam konteks organisasi, motivasi seseorang di dalam melakukan pekerjaannya terbentuk melalui rangkaian panjang pengalamannya dengan lingkungan organisasi. Pada bagian berikut disampaikan pandangan beberapa pakar tentang motivasi.

### Motivasi

*Motivation refers to “the reasons underlying behavior”* (Guay et al., 2010, p. 712). Menurut Guay dan rekan, motivasi timbul berdasarkan alasan-alasan yang melatarbelakangi perilaku. Seseorang yang berperilaku tertentu pasti memiliki dasar dan tujuan, hal inilah yang menjadi motivasi sesuatu pekerjaan dilakukan. Guay menyatakan bahwa motivasi terbentuk melalui akumulasi latar belakang atau alasan yang telah terkristal dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, motivasi tidak terbentuk dengan sendirinya, melainkan ada faktor-faktor lain yang terakumulasi dan bersinergi.

Mengutip pandangan Gredler, Broussard, and Garrison (2004, p. 106) berpendapat bahwa *motivation as “the attribute that moves us to do or not to do something”*, motivasi adalah atribut yang menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau tidak. Dengan demikian setiap manusia memiliki atribut yang unik atau yang disebut dengan *free will*, atau kehendak bebas. Setiap manusia memiliki motivasi yang beragam atas suatu pekerjaan tertentu, ada yang memiliki latar belakang sebuah kebutuhan atas pekerjaan tersebut, ada yang menganggap sebuah bebas dan kewajiban, atau untuk mendapatkan pengalaman atas pekerjaan yang dilakukan, dan lain-lain.

Sedangkan dalam kegiatan fokus diskusi kelompok (FDK) yang diadakan oleh Forum Aliansi Kebangsaan, berkembang satu adagium yang menyatakan bahwa motivasi seseorang dapat timbul dikarenakan sebuah tekanan dan hambatan. Seorang ibu yang lembut dapat mendadak garang ketika anak putrinya disakiti oleh orang. Jadi tindakan yang memotivasi ibu tersebut adalah karena sebuah tekanan karena anaknya hendak disakiti orang. Jenis motivasi ini disebut dengan *intrinsic motivation*, menunjuk kepada motivasi yang keluar dari pribadi orang itu sendiri.

Motivasi yang bersifat instrinsik ini tidak dapat direkayasa, tetapi sesuatu yang timbul karena pribadi orang tersebut. Motivasi timbul sesuai dengan keadaan atau kebutuhan yang dihadapi, keyakinan orang tersebut, kepribadian, karakter, dan hal-hal lain yang pribadi sifatnya. Oleh karenanya, motivasi sebenarnya sulit dibangun bila pendekatannya hanyalah *knowledge based*, tetapi harus

dibangun, dibentuk, dan diusahakan oleh orang tersebut. Pribadi orang tersebutlah yang harus membangun, mendorong, dan memotivasi dirinya sendiri untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan kehidupannya.

Orang lain tidak dapat melakukan intervensi dalam membantu menumbuhkan motivasi ini. Pihak eksternal hanya dapat memberikan *symptom* atau rangsangan agar motivasi dapat timbul dari orang tersebut. Pertumbuhan motivasi ini bukan sebuah hasil kerja yang pendek, sebagian, atau reaktif tetapi diperlukan waktu panjang untuk dapat mengembangkannya sehingga menjadi aspek yang positif. Dalam pertumbuhannya, dibutuhkan kerja keras dan usaha yang serius agar motivasi ini menjadi gaya hidup atau karakter mendasar dalam kehidupan seseorang.

## **Manajemen dan Motivasi**

Manajer divisi selalu memberikan tantangan dan dorongan kepada tim kerjanya untuk dapat memberikan hasil kinerja yang optimal. Dalam memberikan tantangan, manajer tersebut sebenarnya sedang memberikan motivasi bagi rekan-rekan kerjanya agar dapat mencapai hasil yang diinginkan oleh organisasi yang pasti berdampak kepada divisi pun kepada pribadi masing-masing.

Dalam menumbuhkan motivasi telah berkembang berbagai teori yang dapat digunakan sebagai dasar pengembangan motivasi, antara lain Maslow's Hierarchy of Need, Alderfer's ERG Theory, Herzberg's Two Factor Theory, McClelland's Acquired Needs Theory, dan lain-lain.

*The five levels in Maslow's hierarchy are:*

- *Physiological needs* —including food, water, sexual drive, and other subsistence-related needs;
- *Safety needs* —including shelter, a safe home environment, employment, a healthy and safe work environment, access to health care, money, and other basic necessities;
- *Belonging needs* —including the desire for social contact and interaction, friendship, affection, and various types of support;
- *Esteem needs* —including status, recognition, and positive regard; and,
- *Self-actualization needs* —including the desire for achievement, personal growth and development, and autonomy.

Maslow menjabarkan bahwa motivasi seseorang timbul dikarenakan adanya sebuah kebutuhan, oleh karenanya teori yang disampaikan adalah lima tingkatan kebutuhan manusia. Pertama, kebutuhan fisik yang dapat juga disebut sebagai kebutuhan primer atau utama yang menyangkut kebutuhan makan, minum, sex, dan lain-lain. Kedua, kebutuhan akan keamanan seperti tempat tinggal, pekerjaan, lingkungan yang bersih dan sehat, akses kesehatan yang memadai, dan lain-lain. Ketiga, kebutuhan untuk merasa dibutuhkan; manusia adalah manusia social dimana membutuhkan orang lain untuk berinteraksi dan bersosialisasi; kebutuhan akan pertemanan, dihargai, diterima, dan dukungan-dukungan kemanusiaan lainnya.

Aspek yang keempat, kebutuhan kepribadian yang terdiri pengakuan atas status tertentu, penerimaan yang positif, dan lainnya. Yang terakhir, kelima adalah kebutuhan aktualisasi diri yang berupa pencapaian hasil tertentu, pertumbuhan secara pribadi, dan kemerdekaan – kemerdekaan pribadi. Kelima tingkatan kebutuhan inilah yang mendorong seseorang melakukan satu pekerjaan tertentu. Jika diperhatikan, maka tingkat kebutuhan manusia makin meningkat, progresif. Mulai dari kebutuhan dasar sampai kepada kebutuhan lainnya yang sebenarnya dan sejujurnya bukan lagi merupakan kebutuhan tetapi cenderung kepada keinginan. Selain pembahasan teori yang disampaikan oleh Maslow, ternyata motivasi dapat dilatarbelakangi oleh sedikitnya dua faktor, yani ekstrinsik dan intrinsik.

## Faktor Ekstrinsik Intrinsik

Motivasi dapat timbul dikarenakan adanya faktor ekstrinsik, menunjuk kepada adanya faktor-faktor luar yang memengaruhinya. Faktor-faktor eksternal tersebut seperti penilaian prestasi kinerja, menghindari perilaku negatif demi prestasi kerja, hukuman atau tindakan indisipliner. Faktor luaran ini dalam kenyataannya telah menjadi faktor yang dominan terbentuknya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Ia akan berusaha untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya untuk mendapatkan 'hak'-nya. Oleh karena itu, tidak ada istilah 'gratis' untuk mendapatkan sesuatu. Jika seorang pekerja berkeinginan untuk naik jabatan, maka tidak ada jalan lain yang *short cut* selain ia harus kerja keras dan bersiplin. Hasil kerja keras, kerja cerdas, dan disiplin inilah yang akan memberikan *reward* tertentu kepada karyawan tersebut. Inilah motivasi yang melatarbelakangi seseorang bekerja keras, konsisten, dan rajin, karena ada jalur promosi jabatan yang ingin diraih.

Sedangkan faktor intrinsik lebih disebabkan motivasi timbul karena adanya faktor-faktor internal dan persepsi pribadi. Sejatinya, faktor internal inilah yang menjadi faktor terbesar dan mendominasi setiap perilaku kerja seseorang. Faktor ini memainkan peranan yang penting, sentral, dan fundamental. Mengapa demikian? Jika seseorang memiliki mental yang rusak, maka tekanan atau ancaman atas ketidakdisiplinan kerja tidaklah akan mengubah perilaku kerja seseorang. Ketidakpedulian, acuh tak acuh, dan terkesan sembarangan akan menjadi perilaku seseorang yang telah kehilangan motivasi diri secara internal. Sehingga, ketika manajemen memberikan surat peringatan ke-1, akan dilanjutkan yang ke-3, dan seterusnya, maka ia akan semakin terdegradasi serta akhirnya tersingkir dari pekerjaannya.

Dengan demikian, faktor internal dalam diri seseorang menempati urutan utama dalam membentuk motivasi seorang pekerja. Oleh karenanya, jika memungkinkan manajemen organisasi dapat memberikan penyuluhan dan pendampingan secara reguler kepada sivitas pekerjanya agar pertumbuhan motivasi secara internal dapat terjaga dengan baik. Jika hal ini dilakukan, maka faktor-faktor ekstrinsik dalam membentuk motivasi menjadi sesuatu yang normal dan tidak menjadi beban. Akhirnya, *reward* atau penghargaan akan diberikan kepada pekerja-pekerja yang memiliki kinerja yang maksimal dan memenuhi target organisasi di bidangnya masing-masing.

## Reward Ekstrinsik dan Intrinsik

Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang akan didapatkan seseorang yang telah menunjukkan motivasi kerja yang baik yang diwujudkan dalam kualitas, kuantitas, efektif, dan efisiensi kerjanya. Penghargaan ekstrinsik dapat berupa uang dalam bentuk gaji bulanan, bonus, dan lain-lain; keuntungan lain: asuransi kesehatan dan keselamatan kerja, hadiah liburan, kepastian jaminan hari tua, dan lainnya; promosi, dan lain sebagainya.

Sedangkan penghargaan yang bersifat intrinsik menunjuk kepada penghargaan yang bersifat *intangible* atau tak berwujud yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Penghargaan intrinsik tersebut seperti hubungan kerja dan suasana kerja yang sehat; pekerjaan yang memberi arti kepada seseorang, tempat bekerja bukan sekadar sebuah tempat aktivitas tetapi telah berubah menjadi rumah kedua bagi seluruh pekerjanya; kompetensi yang makin meningkat yang di akomodir dengan banyaknya kegiatan pelatihan yang berfungsi sebagai peningkatan kapasitas dan kompetensi bagi pekerjanya; pilihan yang dihargai dalam berbeda pendapat, menyampaikan ide, gagasan, bahkan saran yang konstruktif, dilibatkan dalam pengambilan keputusan organisasi; dan peningkatan karier.

## Manajemen Motivasi

Pendekatan lain dari teori motivasi ini adalah dengan menggunakan pendekatan manajerial, di mana pendekatan dilakukan dalam kerangka organisasi yang menggunakan system secara holistic dan

sistematik. Oleh karenanya, setiap individu dapat mengukur hasil capaiannya sesuai dengan tingkat kepuasan *user* yang mendapatkan hasil dari pekerjaannya. Motivasi jenis ini memiliki indikator yang jelas, transparan, dan terukur.

Pendekatan manajemen bertalian dengan motivasi ini dikembangkan oleh *Scientific Management Theory* — Frederick Taylor's ideas: *assumes that people are motivated and able to continually work harder and more efficiently and that employees should be paid on the basis of the amount and quality of the work performed*. Teori ini didasari bahwa seseorang termotivasi untuk bekerja dengan keras dan efisien karena hasil yang akan diterima berdasarkan kualitas dan kuantitas pekerjaannya tersebut. Oleh karenanya, orang tersebut akan bekerja sesuai dengan standar yang ada bahkan melebihinya dikarenakan jumlah ekonomis yang akan diterimanya (*monthly paid*).

## Strategi Motivasi

Setiap orang pasti mengharapkan peningkatan dalam kehidupan, baik dalam pekerjaan, posisi, pendapatan, status, dan lain sebagainya. Oleh karenanya, dibutuhkan satu motivasi yang baik agar harapan-harapan tersebut dapat terwujud. Dalam tulisan ini disampaikan beberapa strategi yang dapat membantu menumbuhkembangkan motivasi dalam kehidupan seseorang, yaitu milikilah harapan yang tinggi (*do our best*); penghargaan hanya berdasarkan kinerja, oleh karena itu milikilah kinerja yang terbaik; menggunakan pendekatan strategi 'FUN' - *Focused, Unpredictable, and Novel* – fokus, kebaruan atau noveltis, dan gunakan kekuatan penuh dalam memenuhi target yang telah ditetapkan.

Strategi untuk menumbuhkan motivasi ini hendaknya menjadi *pekerjaan rumah* bagi setiap organisasi perusahaan sebagai dukungan moral bagi setiap pekerjanya. Namun demikian, adalah benar adagium yang menyebutkan bahwa mencegah jauh lebih baik dari mengobati. Manajemen melalui bidang *human resource department* (HRD) dapat melakukan antisipasi terhadap jenis dan perilaku calon tenaga kerja dalam proses rekrutmennya. Mencari orang yang tepat untuk menduduki posisi tertentu menjadi penting untuk diketahui dengan jelas motivasi di baliknya. Motivasi seorang pekerja yang tepat akan menjadi *angin dan darah* segar bagi kelangsungan perusahaan di masa yang akan datang. Dalam tulisan berikut disampaikan beberapa pandangan, wawasan, dan harapan berkaitan dengan proses rekrutmen untuk mendapatkan seorang pekerja yang tepat.

## MENEMUKAN ORANG YANG TEPAT

Manajemen perusahaan akan terbantu dalam kegiatan operasionalnya, manakala mendapati pekerja yang tepat sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan karakternya dalam berorganisasi. Permasalahan organisasi terminimalisir dan tidak jauh dari aspek problema teknis di lapangan yang dapat didiskusikan pada kesempatan dan waktu tersebut. Penanganannya tidak memerlukan investasi waktu yang panjang dan mendalam. Namun demikian, bagaimana untuk menemukan pekerja yang tepat? Pada bagian awal berikut disampaikan mengenai pekerja yang tepat dalam perspektif fungsi dan tanggung jawabnya.

### **Pekerja Yang Tepat Dalam Fungsi dan Tanggung Jawabnya**

Manusia adalah komponen atau bagian yang penting di dalam operasional setiap organisasi. Bahkan dapat ditempatkan di urutan pertama dalam skala prioritas kepentingannya dibanding dengan komponen-komponen yang terdapat di dalam organisasi. Sumber daya manusia tidak lagi dan hanya digunakan sebagai sarana eksploratif tenaga serta pikirannya. Sumber daya manusia bukanlah 'modal' yang dapat digunakan sebagai alat untuk menghitung untung-rugi sebuah perusahaan. Modal yang ditanam, diinvestasikan, dan diperdagangkan dengan harapan akan memberikan keuntungan yang maksimal kepada pemilik modal. Apabila modal yang diinvestasikan tersebut tidak menghasilkan

sesuatu yang diharapkan, maka pemilik modal dapat mempertimbangkan dan memutuskan untuk menarik modal tersebut serta menginvestasikan di bidang-bidang yang lain yang notabene dapat memberikan keuntungan yang maksimal. Lebih dari pada itu, sumber daya manusia harus dipandang sebagai aset.

Aset adalah harta. Harta menunjuk kepada kepemilikan seseorang terhadap sesuatu dan ia akan menjaganya dengan sepenuh hati. Organisasi yang memandang pekerja atau karyawannya atau 'miliknya' tersebut adalah aset ketimbang modal, maka akan memperlakukan 'miliknya' tersebut dengan baik. Ia akan merawat, menjaga, dan mengembangkan aset tersebut sebagaimana mestinya. Perusahaan yang memosisikan karyawannya sebagai aset akan mendapatkan perlakuan yang sama dari karyawannya. Karyawan yang merasa dirinya ditempatkan di posisi yang baik akan memberikan *feed back* atau timbal balik yang juga positif. Di sinilah sinergi dari sebuah lembaga, organisasi, atau perusahaan berkaitan dengan sumber daya manusia. Perusahaan tidak saja menuntut kepada karyawannya untuk memenuhi kewajiban pekerjaannya, namun perusahaan juga memikirkan bagaimana untuk memenuhi kewajibannya kepada karyawannya. Bagaimana untuk menyejahterakan, meningkatkan, dan mengembangkan seluruh pekerja organisasinya. Di sisi yang lain, karyawan juga harus memberikan respon atau timbal balik yang sama bahkan berlebih kepada organisasi perusahaan dimana ia bekerja. Hubungan timbal balik yang positif ini akan menjadi kekuatan organisasi dalam menjalankan kegiatan operasionalnya di masa-masa yang akan datang.

Namun, tidak dapat dipungkiri, terjadi saling menunggu antarkeduanya. Organisasi menunggu karyawannya terlebih dahulu untuk memberikan kualitas dan hasil maksimal dari setiap pekerjaan yang dilakukan, baru perusahaan memenuhi kewajibannya untuk menyejahterakan. Di sisi yang lain, karyawan juga menunggu 'niat' baik dari perusahaan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada karyawannya. Ketika karyawan melihat dan merasakan perusahaan telah memberikan apa yang diharapkan, maka karyawan juga akan melakukan yang terbaik sesuai dengan harapan organisasinya. Jika hal ini terjadi, maka perusahaan tidak akan berkembang sebagaimana mestinya. Perusahaan tetap berlangsung kegiatannya, namun tumbuh kembangnya menjadi lambat dan cenderung statis. Kegiatan usaha berjalan di tempat dan tidak mengalami kemajuan secara signifikan. Bagaimana untuk mengatasi hal ini?

Tentunya, salah satu pihak harus berpikir dan memiliki paradigma yang positif. Organisasi sebagai lembaga dan pekerja sebagai individu harus dapat melihat kepentingan umum di atas kepentingan pribadi. Hal ini dilakukan bukan menjadi pihak yang menang atau kalah. Sejatinya, pekerjalah yang pertama-tama harus menunjukkan keunggulan hasil pekerjaannya dan setelah itu organisasi melalui sistem serta mekanisme yang ada merespon atau memberikan *feed back* yang sesuai dengan kinerja karyawan tersebut. Oleh karenanya, organisasi memerlukan sistem yang sistematis, holistik, dan progresif untuk mengembangkan potensi yang dimiliki pekerjanya. Sistem yang jauh dari intervensi manusia.

Penilaian manusia secara individu dapat memunculkan pemikiran *like or dislike* (suka atau tidak suka). Penilaian menjadi subyektif dan menjauhi obyektivitas. Sejatinya, sistem yang berlaku harus sesuai dengan output yang dihasilkan oleh masing-masing pekerja. Dengan kata lain, organisasi harus menemukan pekerja-pekerja atau orang-orang yang tepat untuk mengisi bidang-bidang pekerjaan yang ada di dalam organisasi. Organisasi harus taat kriteria agar mendapatkan pekerja organisasi. Sehingga, organisasi dapat memenuhi sebuah adagium ilmu manajemen sumber daya manusia: "*The Right Man in the Right Place at the Right Time.*"

## **Standar**

Bagaimana untuk menemukan dan mendapatkan orang atau pekerja yang tepat untuk bekerja di dalam organisasi? Dalam usaha untuk mendapatkan orang yang tepat, organisasi harus memiliki kriteria untuk menyeleksi calon-calon pekerja. Kriteria atau standar tersebut merupakan landasan dasar

dalam memilih, menyeleksi, dan mempekerjakan orang-orang di dalam organisasi. Kriteria atau standar tersebut bersifat kaku, baku, dan diusahakan agar tidak menjadi relatif. Relatif yang dimaksudkan adalah adanya intervensi-intervensi yang dapat melenturkan kriteria atau standar yang ada. Kelenturan dibutuhkan, namun tidak mengganggu sistem secara keseluruhan. Jika intervensi-intervensi terus terjadi, maka sistem menjadi tidak tajam dan lambat laun akan menjadi usang serta tidak bermakna lagi. Inilah mengapa dikatakan bahwa organisasi harus taat kriteria atau standar, agar sistem dapat berjalan secara sistematis dan menghasilkan kinerja yang baik.

Apa yang disebut dengan standar? Standar adalah harapan yang ingin dicapai. Harapan akan hasil atau performansi setiap lini usaha yang dilakukan di dalam organisasi di berbagai bidang secara maksimal. Tentunya, standar yang diberikan haruslah spesifik, dapat diukur, dapat tercapai, dan ada ukuran dalam hal batasan waktu. Standar yang spesifik, terukur, tercapai, dan memiliki batasan waktu akan memberikan arah kepada semua sivitas organisasi untuk bekerja secara teratur. Sivitas organisasi mengetahui dengan jelas arah yang ingin dituju oleh organisasi melalui standar yang disampaikan. Semua aktivitas yang dilakukan oleh organisasi harus berlangsung sesuai dengan standar yang ada. Standar yang akan menjadi dasar pembandingan hasil atau kinerja yang telah dicapai. Penulis menyampaikan 4 faktor dalam membuat sebuah standar yang berlaku di dalam organisasi adalah sebagai berikut.

### Spesifik

Standar harus dipaparkan secara spesifik, jelas, dan detail agar memiliki kesamaan persepsi serta pandangan. Sehingga dapat menghindari dan meniadakan multi tafsir yang dapat mengakibatkan ketidaksamaan langkah di dalam operasional organisasi. Dalam kaitannya dengan proses rekrutmen, maka standar yang spesifik, detail, dan jelas ini akan membantu pekerja organisasi serta pimpinan dalam pengambilan keputusan. Standar yang spesifik ini akan menghindarkan pekerja organisasi dari kesalahan atau kekeliruan yang dapat menyebabkan kerugian di dalam organisasi. Spesifikasi calon-calon pekerja organisasi yang baru secara jelas telah tertulis di dalam standar tersebut, sehingga organisasi dengan kecepatan tertentu dapat menemukan kualitas dan kompetensi jenis pekerja yang dibutuhkan.

Hal yang lain dari standar yang spesifik ini adalah mengurangi intervensi, intuisi, dan perasaan manusia dalam menentukan pekerja yang tepat. Namun, penulis tidak menampik bahwa dalam kondisi tertentu, intervensi, intuisi, dan perasaan manusia dapat digunakan dalam proses ini. Pendekatan atau metode ini tidak selalu dapat digunakan, mengingat heterogenya faktor dari manusia ini. Oleh karena itu, standar yang spesifik akan membantu organisasi untuk menemukan pekerja yang tepat yang dibutuhkan oleh organisasi.

### Terukur

Standar yang ideal adalah standar yang memiliki ukuran keberhasilan. Setiap program atau kegiatan organisasi diharapkan memiliki ukuran untuk menilai berhasil atau tidaknya proses pekerjaan yang dilakukan. Hal ini menjadi mutlak diperlukan, mengingat keberhasilan organisasi tergantung kepada tercapainya visi dan misi organisasi melalui semua kegiatan yang dilakukan. Standar yang spesifik dan terukur akan membantu organisasi untuk melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.

Oleh karena itu, organisasi harus memiliki histori data sebagai landasan awal pengukuran, data atau informasi terkini untuk melihat ketercapaian atau tidaknya proses pekerjaan, dan data prediksi yang akan dicapai. Berkaitan dengan usaha untuk menemukan orang yang tepat, maka organisasi diharapkan memiliki sistem yang terukur. Semisal, berdasarkan pengalaman yang lalu, jenis pekerjaan tertentu ternyata tidak membutuhkan tingkat pendidikan tinggi, cukup diploma atau jenjang

pendidikan menengah atau kejuruan. Ukuran ini akan membantu organisasi dalam menemukan orang yang cocok dengan kultur dan jenis pekerjaan yang dilakukan.

Data ini juga dapat digunakan untuk pengembangan kualitas pekerja di masa yang akan datang dan juga organisasi yang baik adalah organisasi yang menyiapkan jenjang karier bagi karyawannya. Sehingga, orang yang tepat merasa masuk di dalam organisasi yang tepat. Jangan sebaliknya. Alih-alih ingin mengembangkan potensi dan kompetensi, yang ada adalah stagnasi.

## Tercapai

Standar yang tepat adalah standar yang berhasil dicapai. Oleh karenanya, dalam penyusunan standar, selain harus spesifik dan terukur, maka organisasi harus mempertimbangkan mengenai ketercapaian dari standar yang dibuat. Standar yang ideal adalah standar yang memperhitungkan tingkat ketercapaian yang dapat dilakukan oleh sivitas organisasi. Organisasi tidak perlu terlalu muluk-muluk dalam merumuskan standar. Tentunya, pernyataan ini tidak ditujukan agar organisasi memiliki standar yang rendah atau sekadarnya.

Organisasi dalam tahun-tahun yang panjang telah memiliki pengalaman yang komprehensif yang dapat digunakan sebagai ukuran ketercapaian dari sebuah standar. Dalam kaitannya dengan proses rekrutmen, standar yang ditetapkan oleh organisasi harus disesuaikan dengan jenis dan tingkat pekerjaan yang dilakukan. Semisal, organisasi membuka kesempatan kerja di bidang *customer service* dan *public relation*.

Standar penguasaan bahasa asing untuk kedua jenis pekerjaan tersebut harus memiliki ukuran yang berbeda. Hal ini dilakukan untuk menyesuaikan dengan jenis dan tanggung jawab pekerjaannya. Jika kedua jenis pekerjaan yang berbeda itu memiliki ukuran yang sama dalam penguasaan bahasa asing, maka tingkat ketercapaiannya tidak terealisasi dengan baik.

## Batasan Waktu

Standar harus memiliki ukuran atau batasan waktu. Standar yang spesifik, memiliki ukuran, dan tingkat ketercapaian harus dilengkapi dengan *time frame*, ukuran, atau batasan waktu dalam pelaksanaannya. Hal ini dilakukan agar standar yang dibuat memiliki nilai-nilai konsistensi dan komitmen. Konsistensi dan komitmen terhadap waktu inilah yang akan membuat proses setiap kegiatan di dalam organisasi menjadi progresif. Dalam kaitan proses rekrutmen, maka standar yang memiliki batasan waktu ini dapat digunakan pada masa *probation* atau percobaan.

Setiap calon pekerja organisasi yang telah mengikuti serangkaian proses seleksi dan dinyatakan lulus, maka proses selanjutnya adalah diterima sebagai pekerja yang masih dalam masa percobaan. Pada umumnya, perusahaan memberikan waktu selama 100 hari atau 3 bulan untuk melihat, mengamati, dan mengevaluasi hasil kerja yang dilakukan. Ukuran atau batasan waktu ini menjadi jelas untuk kedua pihak, baik perusahaan maupun pekerja.

Satu sisi, perusahaan akan menilai dan mengevaluasi dan di sisi yang lain, pekerja organisasi akan memberikan hasil kinerja terbaiknya agar mendapatkan penilaian yang baik serta diterima sebagai karyawan tetap perusahaan. Sejatinya, organisasi tidak dapat menilai dan mengukur kinerja seseorang dalam batasan waktu 100 hari atau 3 bulan masa percobaan ini. Masa *probation* sering menjadi ajang kamufase dan terjadi bias penilaian. Tentunya diharapkan, agar pekerja organisasi memiliki integritas menyangkut standar dalam ukuran waktu ini. Pekerja yang memiliki integritas dan profesional akan memberikan kinerja terbaiknya dalam setiap waktu.

Entah itu masa percobaan, masa penilaian, dan masa penempatan. Ia akan tetap memberikan performansi yang maksimal di dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Inilah pekerja organisasi yang dapat menjadi aset perusahaan di masa yang akan datang. Aset perusahaan yang dapat mengembangkan organisasi memiliki 'aset-aset' lainnya.

Orang yang tepat di dalam organisasi akan menjalankan peran, fungsi, dan tanggung jawabnya secara maksimal. Ia tidak saja selalu melihat dan mengukur keuntungan apa yang diterima. Sebaliknya, ia akan selalu mengukur keuntungan apa yang telah diberikan kepada organisasi dalam setiap aspek pekerjaan yang dilakukannya. Pekerja organisasi yang memiliki paradigma sedemikian adalah orang yang tepat untuk menumbuhkembangkan organisasi di masa yang akan datang.

Ia akan menjadi rekan kerja yang 'abadi' dan dapat diandalkan. Peran, fungsi, perhatian, kecintaan, dan tanggung jawab pekerja seperti ini tidak dapat diwakili oleh deretan angka pendapatan yang ia terima setiap bulan. Sikap, nilai, dan karakter hidupnya tidak dapat 'dibayar' dengan ukuran materi semata. Mengapa? Karena kita tidak akan dapat membeli karakter dengan uang sebanyak apa pun. Pekerja-pekerja yang demikian akan menjadi pilar-pilar kokoh di dalam organisasi. Oleh karena itu, pekerja atau orang yang tepat di dalam organisasi harus memiliki kecintaan, kepercayaan, kecepatan, dan peningkatan diri.

### **Komitmen Pekerja Yang Tepat**

Pada bagian ini, penulis akan membahas beberapa aspek komitmen pekerja yang tepat dengan mengelaborasi empat faktor pekerja terbaik menurut Patrick delves yang terdiri atas cinta, kepercayaan dan kesetiaan, kecepatan, dan pengembangan diri.

#### Cinta

Pekerja yang baik dan tepat adalah seseorang yang menyintai perusahaan atau organisasi dimana ia bekerja. Ia akan memberikan performa terbaiknya karena akan berdampak bagi nama besar perusahaan secara keseluruhan. Ia tidak saja dapat menunjukkan output yang maksimal dari tanggung jawab pekerjaannya, namun lebih dari pada itu ia adalah seseorang yang menjaga perilakunya dengan baik. Mengapa? Ia memiliki paradigma bahwa keberadaannya sebenarnya mewakili organisasi dimana ia berkarier. Jika ia memiliki perilaku yang baik, positif, dan konstruktif, maka akan berdampak kepada organisasinya.

Kecintaannya kepada organisasi diwujudkan dalam bentuk hasil kerja nyata yang optimal dan karakter yang dapat diteladani untuk menjaga nama baik organisasi atau lembaganya. Pekerja yang baik akan ditunjukkan pula melalui budaya kerja yang dimilikinya. Ia akan bekerja secara maksimal bukan karena dilatarbelakangi oleh sekadar penilaian atasan kepada bawahan. Pekerja yang baik memiliki integritas pribadi yang kuat. Integritas yang telah menyatu di dalam sikap dan karakternya. Sehingga, baginya penilaian adalah hal yang umum dan tidak perlu dibesar-besarkan. Mengapa? Sebelum perusahaan melakukan penilaian pada saat-saat tertentu, ia telah melakukan penilaian terhadap diri sendiri setiap waktu.

Ia akan mengalami ketidaksejahteraan ketika menemukan diri tidak total dalam melakukan pekerjaan tertentu. Apalagi, ketika ia melakukan penyimpangan atau kesalahan kerja, ia akan segera memperbaiki dan menjadikan hal tersebut menjadi pelajaran berharga di kemudian hari. Pekerja yang demikian telah melakukan yang disebut dengan *auto critics* atau mengkritisi diri sendiri secara konsisten.

Pekerja yang baik dan tepat adalah pekerja yang menyintai pekerjaan yang dilakukan. Ketika seseorang menyukai dan menyintai pekerjaannya, maka ia akan melakukannya dengan gembira, senang, dan maksimal. Kegembiraan hatinya dalam melakukan pekerjaan tertentu didorong oleh motivasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaannya. Tentunya, organisasi perusahaan harus dapat menciptakan suasana yang kondusif bagi setiap karyawannya. Suasana yang kondusif akan mendorong karyawan bekerja secara maksimal dan menghasilkan performa kerja yang optimal.

Akhirnya, pekerja yang tepat adalah karyawan yang memberi dampak positif kepada rekan-rekan kerja yang lain dan lingkungannya. Ia akan menjadi contoh dan teladan yang dapat diikuti. Dengan demikian, orang atau pekerja yang baik akan menuliri orang lain dan lingkungannya untuk menjadi pekerja yang terbaik juga.

Perlu menjadi perhatian bahwa kecintaan seseorang terhadap organisasinya, pekerjaannya, rekan kerja, dan lingkungan perusahaan tidak dapat dipaksakan. Ia harus menumbuhkembangkan kecintaannya sendiri. Setiap pekerja memiliki pilihan yang bebas dalam menentukan sikapnya terhadap organisasi dimana ia bekerja. Namun perlu untuk dipikirkan bahwa perilaku seseorang menentukan kualitas dan hasil kerjanya. Jika ia berperilaku positif, maka ia akan melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan konstruktif pula.

Oleh karena itu, milikilah kecintaan yang mendalam terhadap organisasi dimana kita bekerja. Seperti yang disampaikan oleh mantan Presiden Amerika Serikat: “Jangan tanya apa yang negara (organisasi) berikan, namun bertanyalah apa yang sudah kita berikan kepada negara (perusahaan).”

### Kepercayaan dan Kesetiaan.

Kecintaan seorang pekerja kepada organisasi dan pekerjaan dalam jangka panjang akan menumbuhkembangkan kepercayaan dan kesetiannya baik kepada rekan-rekan kerja maupun kepada pimpinannya. Kepercayaan dan kesetiannya terbangun melalui relasi atau hubungan yang harmonis antarpekerja, sehingga organisasi dimana ia bekerja akan menjadi rumah kedua (*second home*) yang nyaman. Pekerja yang memiliki kenyamanan dalam melakukan aktivitas pekerjaannya akan memberikan kontribusi yang positif dan maksimal kepada lingkungan organisasinya.

Tingkat pendapatan tertentu memang dalam jangka pendek dapat menjadi motivasi seseorang bekerja lebih giat dan bertanggung jawab. Namun, yang akan memberikan efek jangka panjang adalah manakala ia mendapatkan kepercayaan dari lingkungan kerjanya, baik teman sebidang dan pimpinan organisasi. Kepercayaan dari rekan kerja dan pimpinan merupakan motivasi atau dorongan yang kuat tumbuhnya sebuah kesetiaan.

Penulis memaparkan hubungan sebab akibat yang ideal. Mengapa? Ada hal-hal yang terjadi justru sebaliknya, dimana kepercayaan tidak mendapatkan respon sebagaimana mestinya. Namun, merupakan hukum yang jelas, apabila kepercayaan diberikan maka ia akan mendapatkan kesetiaan. Pekerja yang menyintai lingkungan organisasi dan pekerjaannya akan mendapatkan kepercayaan dari lingkungan kerja dimana ia beraktivitas. Ia akan mendapatkan dukungan penuh, baik dari sesama rekan kerja maupun pimpinan. Rekan kerja akan merasa dan melihat dengan jelas kecintaan seorang karyawan dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Ia bekerja dengan total, rajin, dan bertanggung jawab. Hasil pekerjaannya akan menjadi input bagi rekan kerja atau bidang yang lain. Sehingga, interaksi ia dengan rekan kerja tercipta secara harmonis dan di situlah timbul kepercayaan rekan kerja kepadanya. Jika rekan kerja dapat merasakan totalitas pekerjaan yang dilakukan, maka pimpinan organisasi juga akan merasakan hal yang sama. Penilaian rekan kerja dan pimpinan menjadi hal yang alami dan mendasar, karena dilandasi oleh hasil serta kinerja dari karyawan tersebut.

Karyawan yang mendapatkan kepercayaan dari lingkungan kerjanya akan merasakan suasana kerja yang nyaman, tenteram, dan kondusif. Ia tidak akan memiliki waktu untuk memikirkan untuk pindah ke perusahaan lain yang belum tentu memiliki suasana kerja sedemikian baiknya. Dengan kata lain, kecintaan seorang pekerja kepada organisasinya tidak dapat terjadi dengan sendirinya. Peningkatan pendapatan, fasilitas, dan kemudahan kerja dapat menjadi salah satu faktor dalam menumbuhkan kesetiaan karyawan kepada organisasinya.

Namun, lebih dari pada itu, kesetiaan seorang pekerja kepada organisasinya dibangun melalui tahun-tahun panjang yang diisi oleh saling memberikan dukungan dan kepercayaan. Pekerja

yang memiliki kesetiaan kepada pekerjaan dan organisasinya adalah aset yang bernilai tinggi yang dapat memberi dampak kepada pekerja yang lain. Ia adalah seorang pekerja yang dapat digugu ajarannya dan ditiru perilakunya. Jika organisasi diisi oleh pekerja-pekerja yang setia, maka niscaya perusahaan tersebut akan lestari, tidak lekang dimakan panas dan tidak lapuk dimakan hujan.

Untuk mendapatkan pekerja-pekerja yang memiliki kesetiaan yang tak bersyarat (*unconditional loyalty*) dibutuhkan kerjasama dua pihak, baik pekerja itu sendiri dan manajemen organisasi. Manajemen perusahaan sebagai pembuat kebijakan melalui sistem manajerialnya harus dapat mengakomodir tumbuh kembangnya faktor-faktor kecintaan, kepercayaan, dan kesetiaan karyawan kepada perusahaannya. Di sinilah akan terbentuk hubungan yang positif. Manajemen perusahaan yang memberikan perhatian dan kepercayaan kepada karyawan dalam jangka waktu tertentu akan menerima *feed back* dalam bentuk kesetiaan dari pekerjanya.

## Kecepatan

Kecepatan seseorang dalam bekerja harus diimbangi dengan ketepatan. Cepat dan tepat. Kecepatan dan ketepatan merupakan standar baku seseorang dalam melakukan aktivitas pekerjaannya. Kecepatan dan ketepatan akan menghasilkan efisiensi. Efisien dalam waktu dan sumber daya. Karyawan yang dapat bekerja dengan kecepatan dan ketepatan tertentu akan memberikan dampak yang positif bagi organisasi, baik dalam hal profit, nama baik, dan lain sebagainya.

Pekerja yang memiliki kecepatan dan ketepatan dalam bekerja, tentunya tidak dihasilkan dalam jangka pendek, melainkan telah melalui proses panjang melalui pengalaman dan kerja kerasnya. Organisasi akan memberikan apresiasi yang tinggi kepada pekerja yang memiliki kedua atribut tersebut.

Oleh karena itu, penulis menyampaikan kepada pekerja organisasi untuk bekerja secara optimal dalam bentuk kecepatan dan ketepatan, karena hal-hal tersebut akan berdampak positif kemudian hari. Pimpinan tidak akan pernah memercayakan pekerja yang memiliki keterampilan dan sikap kerja yang standar untuk mengisi jabatan atau posisi penting. Ia adalah seorang pekerja yang *competitive* atau di atas rata-rata pekerja pada umumnya.

Pekerja yang tepat adalah karyawan yang dapat, mau, dan mampu melihat peluang ini serta dapat memanfaatkannya dengan optimal melalui kerja cerdasnya. Ia akan memberikan hasil terbaik sepanjang waktu, karena itu merupakan “irama atau ritme” gaya kerjanya. Percayalah, dalam jangka waktu dan kesempatan tertentu akan memberikan hasil yang menggembirakan. Kecepatan dan ketepatan dalam melakukan pekerjaan tertentu harus terus dilatih, diusahakan, dan dikerjakan dengan serius serta rajin. *Practices make perfect*. Setiap pekerja harus memiliki paradigma atau cara berpikir yang logis bahwa kesuksesan membutuhkan harga yang harus dibayar. Semakin keras usahanya, maka hasil akan mengikuti. Inilah hukum positif yang niscaya tidak akan berubah. Tentu dampak positif yang akan dihasilkan pun membutuhkan waktu yang dapat digunakan sebagai sarana verifikasi atau validasi gaya kerja seseorang.

Pekerja yang tepat dan baik memiliki paradigma atau sudut pandang bahwa kecepatan dan ketepatannya dalam bekerja tidak semata menguntungkan organisasi, tetapi yang pertama-tama merasakan dampak positif atas kedua elemen tersebut adalah dirinya. Kecepatan dan ketepatan kerja memberikan kepuasan yang mendalam, karena ia telah melaksanakan kewajiban pekerjaannya dengan baik. Jika organisasi perusahaan belum dapat menilai dan memperhitungkan kecepatan dan ketepatan kerja, maka pekerja yang tepat itu tidak akan mengurangi kualitas tersebut.

Ia memiliki integritas bahwa gaya kerja yang dimilikinya adalah nilai yang melekat pada dirinya. Nilai kerja tersebut tidak dapat dilunturkan hanya dengan ketidakhadanya penilaian organisasi terhadap dirinya. Ia akan tetap memegang teguh dan menjaga nilai-nilai integritas kerjanya dengan baik. Sejatinya, organisasi yang tepat dan baik, pasti akan memberikan penilaian, evaluasi, dan apresiasi terhadap pekerja yang memiliki kecepatan dan ketepatan kerja tersebut. Kecepatan dan

ketepatan kerja juga berkaitan dengan manajemen waktu (*time management*).

Manajemen waktu dapat membantu pekerja untuk merencanakan, melakukan, dan mengevaluasi kegiatan kerjanya secara sistematis, komprehensif, dan terarah. Manajemen waktu selain dapat membantu untuk mengakomodir penggunaan waktu secara efisien dan efektif, juga dapat mengatur beban kerja. Kewajiban pekerjaan dapat direncanakan begitu rupa sesuai dengan pengaturan waktu yang ada.

Pekerja yang tepat adalah pekerja yang mampu untuk mengklasifikasikan mana pekerjaan yang penting (*important*) dan segera (*urgent*) untuk dikerjakan terlebih dahulu. Ia akan terbiasa dan memiliki keterampilan yang memadai untuk mengatur aktivitas pekerjaan dengan tertib. Hasil dari kecepatan dan ketepatan kerja ini adalah efisiensi dan status ini akan menjadi nilai yang melekat kepada pekerja yang tepat. Pekerja yang efisien.

## Pengembangan diri

Pengembangan diri merupakan kemultakkan yang harus dilakukan secara konsisten oleh seorang pekerja yang memiliki komitmen untuk maju. Semangat untuk mengembangkan diri harus terus dilakukan oleh setiap individu pekerja. Sejatinya, semangat untuk mengembangkan diri tidak selalu berasal dari imbauan, kesempatan, dan tekanan dari organisasi atau lembaga bisnis. Namun, keinginan untuk mengembangkan diri seyogyanya timbul melalui kesadaran diri sendiri untuk maju. Seorang pekerja yang menyadari dan memahami hal ini, akan menjadikan proses pengembangan diri menjadi hal yang konsisten dan menyenangkan.

Pengembangan diri dapat dilakukan melalui sarana pembelajaran hal-hal yang baru atau yang sedang berkembang. Juga dapat memperlengkapi diri dengan pengetahuan yang lebih mendalam mengenai keterampilan pekerjaan-pekerjaan tertentu. Jika memiliki kesempatan lebih, maka setiap pekerja dapat meningkatkan kapasitas diri dan mendapatkan pengakuan dari lembaga-lembaga profesional yang terakreditasi.

Dengan demikian, keilmuan dan keterampilan seorang pekerja menjadi valid dengan memiliki sertifikasi profesi. Sertifikasi profesi merupakan proses yang harus diikuti oleh setiap pekerja untuk mendapatkan legitimasi keprofesionalan pekerjaan atau keterampilan tertentu yang dimiliki. Profesionalisme itu sendiri sedikitnya memiliki tiga aspek, antara lain penguasaan akan pengetahuan yang memadai, yang divalidasi melalui kepemilikan keterampilan yang mumpuni, dan integritas (Tantri Abeng – dalam Moeljono 2003:107). Aspek terakhir, yakni integritas menjadi hal penting yang harus dimiliki oleh pekerja organisasi. Mengapa? Hal ini sudah tidak lagi menjadi rahasia. Kita mudah menemukan orang pintar dan cerdas, namun tidak mudah menemukan manusia yang memiliki integritas. Kecerdasan dan kepandaian intelektual tidak akan memberikan arti apapun ketika tidak memiliki integritas. Integritas merupakan inti yang harus dimiliki oleh setiap pekerja organisasi. Jika seorang pekerja mengalami kesulitan dalam hal pengetahuan dan keterampilan, maka sistem organisasi perusahaan dapat dibentuk untuk memperlengkapi pekerja-pekerja tersebut.

Namun, ketika seorang pekerja tidak memiliki atau kehilangan integritasnya, maka sebenarnya ia kehilangan semua yang ia miliki. Seorang pekerja yang tidak berintegritas, maka sebenarnya ia tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dapat berdampak positif kepada organisasi dan lingkungannya. Kombinasi tiga aspek, yakni pengetahuan, keterampilan, dan integritas merupakan kemutlakan yang harus dimiliki oleh seorang pekerja yang tepat.

Organisasi akan mendapatkan keuntungan jangka panjang dengan pekerja-pekerja yang memiliki semangat tersebut. Oleh karena itu, untuk menemukan seorang pekerja yang tepat untuk berkarya di dalam organisasi perusahaan, perhatikan ketiga aspek tersebut. Di lain pihak, organisasi juga dapat membangun sistem manajemen yang difokuskan kepada pelatihan untuk menumbuhkembangkan pengetahuan, keterampilan, dan integritas. Satu hal yang tidak kalah pentingnya dalam menemukan dan mempertahankan orang tepat adalah struktur organisasi dan *job*

*description* yang juga tepat. Tempatlah seorang pekerja di tempatnya sesuai dengan keterampilan, pengetahuan, dan kedewasaan karakter tertentu yang ia miliki. Dengan demikian, peranan struktur organisasi menjadi penting dan strategis dalam proses rekrutmen dan penempatan karyawan ini. Pada bagian berikut, penjelasan diawali melalui pemaknaan dan fungsi dari struktur organisasi di dalam suatu unit organisasi.

## **Struktur Organisasi Dalam Makna Dan Fungsi**

Struktur atau bagan organisasi adalah sebuah template yang menggambarkan berbagai jenis jabatan dan jenjang yang terdapat di dalam sebuah organisasi bisnis. Baik bisnis yang bersifat *profit oriented* maupun *non-profit oriented* membutuhkan struktur organisasi ini. Struktur organisasi diperlukan oleh semua skala dunia usaha, baik perusahaan besar, menengah, dan kecil. Struktur organisasi dalam fungsinya diarahkan agar komunikasi dan koordinasi di dalam organisasi bisnis dapat berjalan sebagaimana mestinya. Ada alur atau sistem yang mengatur, sehingga rencana-rencana bisnis dapat tercapai dengan baik.

Namun, ada pandangan yang menyatakan bahwa komunikasi dan koordinasi berjenjang ini menciptakan birokrasi yang menciptakan perlambatan. Dalam dunia usaha, perlambatan akan menciptakan cost atau biaya yang sebenarnya tidak perlu terjadi. Inilah yang menjadi tantangan dunia usaha, khususnya manajemen organisasi untuk menemukan dan menciptakan struktur organisasi yang luwes atau *agile* sebagai respon positif atas pandangan di atas. Dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan sisi lain dari fungsi struktur organisasi ini.

Struktur organisasi dibuat agar terlihat peta alur komunikasi dan koordinasi secara jelas. Dengan adanya struktur organisasi ini terlihat mana pimpinan satu unit dengan unit yang lain. Mana 'atasan' dan mana 'bawahan', kepada siapa satu unit bisnis tertentu bertanggung jawab. Semua hal tersebut tergambar secara detail dalam bagan struktur organisasi ini. Namun dalam kenyataan atau kegiatan kerja, paradigma 'Bos' dan 'Anak buah' hendaknya tidak kaku seperti struktur yang mati. Koordinasi dan komunikasi antarunit harus menghasilkan semangat kolaborasi dan menjadi sinergi yang positif. Oleh karena itu, dalam praktiknya tidak ada lagi istilah "Bos dan Anak buha", yang ada adalah "*Partner*" atau rekan kerja yang bekerja sama atau sama-sama bekerja.

Inilah semangat hakiki dari bagan struktur organisasi, tidak saja mengatur irama pekerjaan, namun untuk memelihara kenyamanan dalam bekerja. Ketika kenyamanan dalam lingkungan organisasi bisnis terbentuk, maka diharapkan setiap pelaku organisasi akan memberikan hasil terbaiknya. Sehingga, kinerja masing-masing unit sampai kepada perindividu dapat memberikan kontribusi yang maksimal dan positif kepada perusahaan. Pemaknaan inilah yang hendak ditumbuhkembangkan berkaitan dengan struktur organisasi ini, ialah menciptakan suasana kerja yang memberikan kenyamanan bagi pekerjanya.

Pekerja-pekerja yang tepatlah yang layak untuk mengisi tempat-tempat yang strategis dalam bagan struktur organisasi ini. Mengapa? Ketika orang yang tepat mengisi jabatan penting dan strategis dalam struktur organisasi, maka ia akan berfungsi secara proporsional. Pekerja yang tepat menunjuk kepada orang-orang yang tidak mabuk dengan jabatan atau kekuasaan yang ia miliki. Sebaliknya, ia akan memandang bahwa jabatan yang diberikan merupakan kepercayaan yang harus ia pertanggungjawabkan di akhir masa jabatan. Paradigma yang dimiliki oleh pekerja-pekerja yang tepat berkaitan dengan struktur organisasi ini adalah jabatan itu struktural, berdurasi, dan sementara. Lebih dari jabatan struktural, ia adalah seorang pekerja yang fungsional. Pekerja yang tepat adalah pekerja yang berfungsi dan berkontribusi secara maksimal di dalam organisasinya. Jabatan fungsional inilah yang menjadi pilar utama dalam kemajuan setiap organisasi bisnis. Jabatan fungsional tidak dapat dibatasi oleh waktu, malah sebaliknya waktulah yang akan mengokohkan fungsi seorang pekerja organisasi.

Pekerja yang tepat tidaklah mabuk akan kekuasaan. Ia akan memegang amanah organisasi untuk mengembangkan satu unit usaha yang dipercayakan kepadanya. Ia akan berkolaborasi dengan pekerja-pekerja lain di dalam unit organisasinya. Ia bukanlah seorang yang senang dan nyaman dengan istilah *master-slave* atau bersikap *bossy*, namun ia akan membentuk keluarga kedua yang memungkinkan setiap pekerja di dalam unit organisasinya merasa nyaman. Ia akan memeragakan kedisiplinan bagi dirinya terlebih dahulu, sebelum ia meminta rekan kerja yang lain untuk bersikap disiplin dalam waktu dan pekerjaan. Ia akan menjadi orang yang rajin, tepat waktu, komitmen, dan hal positif lainnya, sebelum ia meminta kepada rekan-rekan lain untuk melakukan hal yang sama. Inilah paradigma seorang pekerja yang tepat. Hidupnya menjadi contoh dan teladan yang dapat ditiru perilakunya dan digugu ajarannya. Organisasi usaha akan mendapatkan keuntungan jangka panjang dengan hadirnya pekerja-pekerja yang memiliki sikap dan paradigma demikian.

Oleh karena itu, paradigma ini harus dimiliki oleh setiap pimpinan di dalam setiap unit atau jabatan tertentu. Jika kepalanya sudah 'lurus', maka di bawahnya pun akan lurus. Namun, jika pimpinannya saja sudah tidak dapat diteladani perilaku kerjanya, maka akan berdampak signifikan kepada pekerja-pekerja yang ada di bawah koordinasinya. Jelas di sini, bahwa struktur organisasi tidak saja berbicara hal-hal teknis di dalam satu unit organisasi. Lebih dari pada itu, struktur organisasi haruslah mengakomodir pekerja-pekerja tepat yang berintegritas, jujur, dan bertanggung jawab. Organisasi bisnis dengan mudahnya untuk mendapatkan pekerja-pekerja yang ahli dalam keilmuan dan keterampilan tertentu. Namun memerlukan waktu yang panjang untuk mendapatkan pekerja-pekerja yang memiliki karakter dan sikap hidup yang *excellent*.

Waktulah yang akan membuktikan apakah ia benar-benar seorang pekerja organisasi yang tepat atau sebaliknya. Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan: "Jadilah pekerja-pekerja tepat, pekerja-pekerja yang dapat dipercaya, dan pekerja-pekerja yang berintegritas." Pekerja-pekerja yang memiliki sikap seperti inilah yang menjadi aset dalam organisasi dan ia layak untuk memegang tongkat estafet kepemimpinan organisasi bisnis di masa yang akan datang.

Pekerja organisasi yang memiliki motivasi demikianlah yang akan melanjutkan *tongkat estafet* kepemimpinan di masa yang akan datang. Pekerja yang telah memulai kariernya dari *dasar* hingga mencapai puncak, pasti dilatarbelakangi oleh kepemilikan motivasi yang tinggi. Semuanya itu ditujukan kepada kepentingan organisasi di mana ia berkarya. Namun percayalah, apa yang telah diberikan oleh seseorang tidak akan pernah sia-sia. Pada satu saat apa yang ia berikan kepada perusahaan akan *berbuah*, berdampak, dan berpengaruh positif kepada dirinya sendiri, seperti dalam cerita berikut ini yang dikutip dan diparafrasekan dari *finance.detik.com* (diakses pada Kamis, 20 Februari 2020 pk. 10.30 WIB).

## **Jack Ma**

Jack Ma adalah seorang pebisnis dan pengusaha yang berasal dari daratan Tiongkok. Beliau telah berhasil mengembangkan kerajaan bisnisnya Alibaba, hingga berskala internasional. Jack Ma didapuk sebagai orang paling kaya di Tiongkok dan masuk hitungan pengusaha dengan jumlah kekayaan yang mengagumkan kelas dunia. Jika melihat kisah hidupnya, maka seorang pun tidak menyangka bahwa ia akan menjadi pengusaha sehebat dan sekaya itu. Pria yang lahir di Hangzhou, Zhejiang, Tiongkok 10 September 1964 itu sebelumnya hanya seorang guru miskin.

Pada 1990-an, Ma begitulah ia dipanggil, berprofesi sebagai guru dan jasa penerjemah bahasa Inggris. Dia memang andal dan memiliki keterampilan berbahasa Inggris yang baik. Tentunya, keterampilan ini dibangun sejak usia belia dengan berinteraksi dan berkomunikasi dengan wisatawan asing yang bertandang ke negeri Tirai Bambu tersebut. Ma menggunakan kesempatan tersebut untuk mengasah dan meningkatkan kompetensi berbahasanya. Ia tidak hanya belajar teori bahasa asing, namun mempraktikkannya dalam kenyataan.

Sebagai guru bahasa Inggris, Jack Ma pernah diminta mewakili sebuah perusahaan di China untuk menagih utang pada seseorang di Amerika Serikat (AS). Dia meluangkan waktu datang ke rumah temannya Ken Morley di Seattle. Di sana ada komputer yang terhubung internet. Saat itulah Jack Ma pertama kali mengenal internet. Jack ingin tahu tapi takut-takut dan ia memberanikan diri untuk mulai mengakses bermacam-macam informasi. Jack Ma pun kagum dengan teknologi ini.

Namun ketika mencari soal China, tidak muncul apa-apa. Di sinilah muncul gagasan dalam kepala Jack bahwa dia bisa memanfaatkan internet untuk berbisnis. Ma berpikir bahwa jika ia dapat memasukkan perusahaan China di internet dan memungkinkan mereka terkoneksi dengan pebisnis di AS dan negara lain, mungkin saja ia bisa menciptakan bisnis yang powerful.

Setelah mengenal internet, ia memutuskan untuk memfasilitasi para pedagang di Tiongkok untuk menjual barang produksinya ke luar negeri melalui dunia maya (teknologi internet). Sekitar 15 tahun lalu ia mendirikan Alibaba dengan modal US\$ 60.000. Uang itu dia dapat pinjam dari temannya setelah salah satu perusahaan investasi asal AS menolak memberinya pinjaman. Idenya menolong para pengusaha kecil memasarkan produknya ternyata merupakan ide yang sangat cemerlang. Dari tahun ke tahun size dan value perusahaannya terus meningkat. Sampai akhirnya Jack Ma memutuskan untuk membawa Alibaba melantai di pasar modal. Saat itu nilai perusahaannya mencapai US\$ 25 miliar. Sesuatu yang tidak pernah terbayangkan dua dekade yang lalu.

Demikianlah, Alibaba menjadi salah satu perusahaan teknologi terbesar dunia dan Sang Pemilik, Jack Ma pun terkenal sebagai orang terkaya di China dan Asia, dengan harta diestimasi US\$ 40,2 miliar. Jack Ma juga memiliki banyak bisnis di Indonesia meskipun tidak secara langsung. Melalui perusahaan Alibaba, Jack Ma melakukan investasi senilai US\$ 1,1 miliar ke Tokopedia, salah satu situs marketplace terbesar di Indonesia. Hal itu pun menjadikan Alibaba Group sebagai pemegang saham minoritas di Tokopedia.

Investasi yang dilakukan itu pun untuk memperkuat ekspansinya di kawasan Asia Tenggara. Jack Ma pun kemudian lewat Alibaba menambah investasi US\$ 2 miliar ke Lazada per Maret 2018. Konon, Alibaba juga sempat dikabarkan siap menyuntikkan dana segar ke Go-Jek Indonesia. Keinginan yang kuat untuk maju ternyata dapat menjadi dorongan motivasi yang kuat untuk mewujudkannya. Oleh karenanya, motivasi untuk maju dan berhasil harus ditumbuhkembangkan melalui pribadi pekerja masing-masing.

## **Ringkasan**

1. Motivasi bukanlah sikap yang terbentuk dengan sendirinya. Ia harus diusahakan dengan komitmen dan kerja keras yang berkesinambungan.
2. Motivasi akan membentuk presisi dalam mencapai apa yang menjadi isi tujuan seseorang secara pribadi maupun sebagai bagian dari kelompok organisasi.
3. Motivasi seseorang merupakan cerminan dirinya secara utuh. Jika seorang pekerja memiliki motivasi kerja yang benar, maka ia akan menjadi orang pilihan organisasi yang dalam jangka waktu tertentu akan menjadi aset di dalam perusahaan tersebut.
4. Pimpinan bagian HRD dalam sesi perekrutan calon karyawan, sedapat-dapatnya dapat menemukan motivasi di balik pernyataan-pernyataan yang disampaikan dalam sesi wawancara. Pendekatan ini dilakukan agar perusahaan dapat menemukan dan menerima pekerja-pekerja yang memiliki nilai hidup atau motivasi yang positif dan konstruktif serta berkontribusi kepada organisasi dalam jangka panjang.

## **Langkah-langkah dalam menumbuhkembangkan motivasi**

1. Kenalilah diri Anda sebaik-baik dan sejujur-jujurnya. Jika ada yang perlu diperbaiki untuk kebaikan, maka jangan menunda-nunda untuk segera berubah.
2. Sebagai pekerja organisasi, kenalilah lingkungan kerja Anda. Pahami peran dan tanggung jawab yang diberikan.

3. Cintailah apa yang Anda kerjakan dan kerjakanlah dengan sepenuh hati apa yang Anda cintai. Hal ini akan melanggengkan suasana kerja menjadi kondusif.
4. Petimbangkan pertemanan dengan pekerja-pekerja yang memiliki sikap yang dapat menularkan spirit demotivasi. Jika hal itu memungkinkan, bantulah mereka untuk bangkit dan termotivasi kembali.
5. Motivasi merupakan lokomotif yang akan membawa gerbong-gerbong tercapainya kesuksesan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, periharakan lokomotif itu baik-baik, agar ia tetap dapat berfungsi dengan baik.

### **Latihan**

1. Apakah Anda memiliki tokoh yang dapat menjadi panutan dalam mengembangkan motivasi hidup dan pekerjaan? Jika ada, maka sebutkan beberapa hal dari hidupnya yang dapat menumbuhkan motivasi di dalam diri Anda. Jika tidak ada, maka segeralah cari seseorang yang dapat membantu Anda.
2. Pelajaran apa yang Anda dapatkan dari perjalanan kehidupan seorang Jack Ma berkaitan dengan motivasi hidup?
3. Setiap pribadi memiliki kiat-kiat tersendiri dalam menumbuhkembangkan motivasi di dalam pekerjaannya. Bagaimana Anda menumbuhkembangkan motivasi di tengah-tengah organisasi yang tidak atau kurang memberikan perhatian dan penghargaan kepada karyawannya?

# PERTEMUAN MINGGU KE-7: Komunikasi



## TEAMWORK

A work group exists because a company hires a number of people to perform specific **TASKS** and **JOBS**. The most effective teams contain complementary, not necessarily similar, personalities, and **WORK STYLES**. Each person's strengths overlap the others' **WEAKNESSES**.

## ORGANIZATIONAL STRUCTURE

An organizational structure formally divides how jobs and tasks are **DIVIDED** and **COORDINATED** between individuals and groups within the company. **JOB DESCRIPTION** contains jobs and task explanation in detail. The maximum number of organizational structure is **SEVEN** levels. This theory used to minimized **Bureaucracy** and speed of **PROCESS** to **RESULT**.



## Teamwork



### Know what a team is and how it works

A team is not a collection of people, but organization With dynamics, qualities, and conventions. **ORCHESTRA**. A team does not pull together well when each individual member focuses on their own **TARGET**.



### NO 'I' in TEAM word

You will know you have a team when you hear **'we'** and **'us'** often than **'I'** and **'me'**. You will know you have a team when **difficult** decisions become **easy**.

Pada bagian ini, mahasiswa akan mendapatkan beberapa pengalaman belajar sebagai berikut.

1. Memaknai komunikasi bukan sekadar kajian keilmuan semata, namun berlanjut kepada kajian yang lebih kongret dan praktikal.
2. Mempraktikkan keterampilan berkomunikasi dengan ketulusan, kejelasan, dan disertai dengan kerendahhatian.
3. Memiliki sensitivitas terhadap bentuk komunikasi yang bersifat non-verbal. Mengerti bukan hanya yang terungkap. Namun, memahami sampai kepada hal yang tersirat.

## **Pendahuluan**

Komunikasi adalah salah satu kebutuhan dasar atau hakiki setiap orang, di mana di dalamnya terdapat satu proses atau sistem penyampaian informasi atau pesan kepada orang lain. Dalam komunikasi inilah seseorang dapat berinteraksi dengan orang lain dalam menyampaikan pokok pikiran, gagasan, atau idenya; memengaruhi pendengarnya agar tahu, yakin, dan percaya atas apa yang menjadi gagasannya; dan tujuan lainnya. Dalam berkomunikasi, kita tidak hanya memilih kata dan kalimat yang dapat mewakili apa yang menjadi pesannya, tetapi harus menjadi perhatian utamanya adalah isi pesan tersebut.

Apakah pesan yang disampaikan memuat hal yang positif atau negative, di sinilah etika memainkan perannya. Dalam menyampaikan pesan, kadang kala bahkan sering etika berkomunikasi tidak mendapatkan tempat yang penting untuk diperhatikan. Komunikasi dipandang hal yang lazim, sehingga sering ditemui komunikasi menjadi tidak bermakna bahkan menjadi tempat di mana polemik terus berlanjut. Etika dalam mengomunikasikan gagasan, ide, atau lainnya harus menjadi perhatian bagi setiap orang, agar pesan yang disampaikan dapat membangun dan menghasilkan ide atau gagasan yang lebih baik.

Oleh karena itu, pemilihan kata dan kalimat serta spirit dalam menyampaikan pesan menjadi penting karena akan berdampak bagi orang lain terlebih bagi diri sendiri. Etika sendiri merupakan sebuah sistem prinsip moral yang berlaku secara universal maupun parsial di satu daerah atau negara tertentu. Universal menunjuk kepada sistem etika yang berlaku secara umum di berbagai belahan dunia, sedangkan parsial menunjuk kepada pemberlakuan sistem etika yang terlokalisir di satu negara atau daerah tertentu.

Dengan sistem parsial ini, maka satu etika yang berlaku di satu negara atau daerah tentunya bisa tidak berlaku di negara atau daerah yang lain. Dengan keberagaman sistem etika ini, maka diharapkan penghormatan dan penghargaan dapat tetap terjaga tanpa memberikan penilaian bahwa sistem etika di satu negara atau daerah tertentu kurang atau tidak baik untuk diterapkan. Seperti adagium: *“Di mana bumi dipijak, di situ langit dijunjung”*, menunjukkan bahwa harus ada penghormatan yang pantas kepada satu sistem etika yang berlaku. Begitupun sistem etika dalam berkomunikasi.

Kita akan menemukan sistem atau cara berkomunikasi yang beragam antara satu negara atau daerah satu dengan yang lainnya. Kita tidak bisa atau bahkan tidak boleh mencoba untuk memaksakan sistem etika yang kita kenal kepada daerah lain yang pasti tidak bisa sama dan apabila dipaksakan akan menimbulkan konflik. Yang dapat dilakukan adalah mencoba untuk mengetahui, memahami, dan berusaha mengimplikasikan budaya atau sistem etika tersebut. Tindakan inilah yang disebut sebagai etika berkomunikasi yang akan berdampak positif bagi diri sendiri dan juga orang lain. Sebagai simpulannya bahwa etika komunikasi adalah penerapan prinsip-prinsip yang berlaku baik secara universal maupun parsial dalam penyampaian pesan, ide, atau gagasan kepada orang lain.

## **Etika Komunikasi**

Etika komunikasi dibutuhkan sebagai media agar komunikasi dapat berlangsung dengan baik, progresif, dan dapat memberikan pengaruh yang positif. Etika bukan hanya bercerita tentang teori, kaidah, atau azas semata. Namun lebih dari pada itu, etika berada pada tatanan praktikal yang seyogyanya terimplementasi di dalam setiap kegiatan komunikasi. Mengapa etika dibutuhkan dalam konteks berkomunikasi? Komunikasi adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain. Jadi, komunikasi melibatkan pihak lain sebagai *partner* untuk menyampaikan pesan. Oleh karena itu, *partner* tersebut merupakan entitas penting agar semangat komunikasi dapat menghasilkan dialog, interaksi, dan relasi. Untuk kepentingan itulah, maka disampaikan beberapa pokok pikiran yang berkaitan etika dalam berkomunikasi. Pokok-pokok pikiran tersebut antara lain membangun hubungan dan komunitas, penghargaan, dan teknik-teknis dalam membangun keterampilan berkomunikasi.

## Membangun Hubungan dan Komunitas

Etika untuk membangun hubungan dan komunitas di dalam keterampilan berkomunikasi hendaknya selalu diarahkan bagi kepentingan orang lain atau 'lawan bicara' atau komunikan. Komunikan adalah aspek terpenting di dalam setiap dialog untuk membangun relasi antarkeduanya. Paradigma ini menjadi penting dan sentral sifatnya, karena akan membangun hubungan atau relasi yang kuat dan baik serta jangka panjang. Komunikator diharapkan dapat memosisikan diri sebagai fasilitator dalam setiap konteks pembicaraan. Jangan selalu ingin didengarkan tanpa mau mendengarkan orang lain. Inilah sudut pandang yang dapat membantu rangkaian komunikasi berlangsung secara baik, nyaman, dan saling memberi kepercayaan.

Jika komunikasi berlangsung secara satu arah, maka yang terjadi adalah miskom atau kesalahmengertian atas satu pesan. Komunikasi harus terbangun melalui tatanan dialog yang saling memberikan dukungan antara komunikator dan komunikan. Sehingga, akumulasi atau endapan dialog ini akan menciptakan relasi atau jembatan saling memercayai satu dengan lainnya. Oleh karenanya, etika dalam berkomunikasi diharapkan dapat membangun satu hubungan yang baik, sehingga terbentuk sebuah komunitas yang memiliki kesamaan pandang. Jika ada perbedaan di antaranya, maka dipandang sebagai saling melengkapi satu dengan lainnya. Komunikasi yang baik dapat membangun komunitas yang selaras. Komunitas yang memahami pesan, ide, atau gagasan masing-masing anggota di dalamnya akan menjadi kelompok yang kuat untuk membangun organisasi, termasuk unit-unit kerja yang ada di dalam perusahaan.

Pesan, ide, atau gagasan yang disampaikan melalui komunikasi harus dapat membangun sebuah hubungan yang baik. Setiap kata, kalimat yang disampaikan secara lisan maupun tertulis harus diarahkan bagi pertumbuhan dan perkembangan sebuah hubungan yang baik. Untuk dapat meraih tujuan tersebut, maka para pihak harus dapat memilih topik atau bahasan yang akan dibicarakan. Untuk topik yang dapat mengganggu bagi perkembangan satu hubungan, ada baiknya dihindari. Seseorang yang memaksakan keyakinannya akan sesuatu terhadap orang lain, merupakan satu contoh yang *counterproductive* dalam pertumbuhan komunikasi.

Komunitas yang kuat adalah sekumpulan orang-orang yang memiliki satu paradigma atau cara berpikir yang sama. Isi pikiran, ide, atau gagasan bisa saja berbeda bahkan berseberangan, tetapi dengan cara berpikir yang sama yaitu bagi pertumbuhan dan perkembangan satu komunitas, maka para pihak akan sama-sama menahan diri untuk memaksakan gagasan atau buah pikirnya. Hal ini dilakukan bukan dalam konteks menjadi seorang yang munafik, tetapi lebih kepada sikap penerimaan terhadap perbedaan-perbedaan yang ada. Etika komunikasi yang dewasa akan membangun komunitas yang lestari sepanjang waktu.

Komunitas ditunjang oleh pilar-pilar yang berbeda dan pilar-pilar tersebut menunjuk kepada pemikiran yang unik yang dimiliki masing-masing orang yang tergabung dalam komunitas. Satu tubuh beda anggota. Satu tujuan beda peran dan tanggung jawab. Demi keutuhan bangunan hubungan dan komunitas tersebutlah, maka cara, kaidah, dan norma berkomunikasi harus menjadi perekat yang kuat.

## Penghargaan Dalam Etika Berkomunikasi

Aspek lain dalam etika berkomunikasi adalah penghargaan. Penghargaan merupakan bagian penting dalam membangun relasi dalam berkomunikasi agar tercipta dialog yang saling membangun dan memberikan keuntungan di kedua belah pihak. Seorang penyampai pesan seyogyanya dapat menempatkan aspek penghargaan ini menjadi landasan dalam interaksinya dengan komunikan. Penghargaan yang dimaksud dapat diwujudkan oleh beberapa hal, antara lain memberikan informasi yang penting dan benar, memperhatikan konteks waktu dan kenyamanan komunikan dalam menerima pesan, memberikan kesempatan kepada komunikan untuk menyampaikan *feed back*, dan merangkum seluruh pembicaraan yang secara lengkap disampaikan pada bagian berikut.

### Memberikan informasi yang penting dan benar

Sisi pertama dalam membangun aspek penghargaan dalam etika komunikasi adalah memberikan informasi yang penting dan benar. Komunikasi yang dibangun secara benar merupakan salah satu perwujudan etika dalam penyampaian pesan. Untuk membangun komunikasi secara benar salah satunya adalah berita atau pesan yang tersampaikan juga benar dan telah tervalidasi kebenarannya. Seorang komunikator yang baik tidak menyampaikan berita *burung* yang belum tentu kebenarannya. Hal ini menjadi berbeda ketika komunikasi dalam balutan *gurauan* atau *candaan*. Informasi yang telah tervalidasi dan terbukti kebenarannya merupakan informasi yang baik serta penting bagi seorang komunikan. Ia akan melandaskan informasi tersebut sebagai dasar dalam setiap pengambilan keputusan. Di sinilah kepentingan akan kebenaran satu informasi. Jika informasinya salah dan belum terverifikasi kebenarannya, maka hasil dari pengambilan keputusannya pun cenderung salah serta menyesatkan.

Informasi yang benar dan penting yang disampaikan oleh komunikator merupakan etika berkomunikasi yang harus dijaga kekonsistennannya. Ia akan menjadi komunikator yang dapat dipercaya setiap perkataannya. Demikian dalam berorganisasi, seorang pemimpin akan dinilai dari informasi yang disampaikannya. Nilai dirinya terletak kepada isi perkataan yang disampaikan. Ia harus dapat mewujudkan apa yang telah menjadi kebijakan perusahaan. Sebaliknya, nilai diri seorang pekerja organisasinya juga terletak dari apa yang dikatakannya. Ketika ia memperbincangkan gosip perusahaan yang belum terverifikasi kebenarannya, maka ia bukanlah seorang pekerja organisasi yang baik. Dengan demikian, bentuk penghargaan dalam etika komunikasi diberikan dalam bentuk isi atau konten pesan yang disampaikan. Pastikan bahwa pesan tersebut baik, positif, benar, dapat dipertanggungjawabkan, dan bermanfaat bagi kepentingan organisasi.

### Memperhatikan konteks waktu dan kenyamanan komunikan dalam menerima pesan

Sisi kedua dalam memberikan penghargaan dalam berkomunikasi adalah memperhatikan konteks dan kenyamanan komunikan dalam menerima pesan. Sisi ini menjadi penting untuk diperhatikan dalam setiap kegiatan berkomunikasi. Alih-alih ingin menyampaikan pesan yang penting dan benar, namun ketika tidak memperhatikan faktor waktu serta kenyamanan komunikan, yang terjadi malah sebaliknya. Komunikasi menjadi terhambat dan lebih cenderung menimbulkan gangguan atau ketidaknyamanan pihak lain.

Informasi penting dan benar memang harus segera tersampaikan. Adagium tersebut merupakan prinsip yang harus dipegang teguh. Namun demikian, prinsip tersebut harus lugas dalam cara dan bahasa. Bagaimana cara menyampaikan pesan penting kepada pimpinan? Perhatikan kesiapan komunikan dengan melihat kegiatan atau kesibukan yang sedang ia kerjakan. Ketika waktu tidak memungkinkan untuk disampaikannya sebuah pesan, maka sebaiknya menunggu beberapa saat sampai

keadaan kondusif. Jika dipaksakan, maka komunikasi akan merasa tidak nyaman dan cenderung untuk menolak pesan tersebut. Akhirnya, menjadi diskonstruktif dan menangkap pesan yang salah.

Inilah etika yang harus dijaga dalam usaha membangun komunikasi yang saling memberikan penghargaan. Demikian juga antara pemimpin kepada *anak buahnya*, ia harus memperhatikan konteks waktu dan kenyamanan pihak yang diajak berkomunikasi. Faktanya malah sebaliknya. Ketika seseorang memiliki posisi sebagai pemimpin, maka ia memiliki potensi atau kecenderungan untuk menggunakan otoritasnya secara tidak tepat. Dengan otoritas kepemimpinannya, ia menjadi seorang yang selalu ingin didengarkan. Sebaliknya, di sisi pekerja organisasi adalah pihak yang harus selalu mendengarkan, kapan pun waktunya dan bagaimana pun kondisinya.

Jika hal ini berlanjut, maka akan berdampak negatif pada hubungan komunikasi kedua belah pihak dalam jangka waktu tertentu. Penghargaan di antaranya terbangun karena tembok pemisah antara pimpinan dan *bawahan*. Pimpinan hanya dapat menguasai fisik dan tenaga *anak buahnya* dan telah kehilangan hati mereka. Justru sebaliknya, etika komunikasi yang ideal dalam bentuk penghargaan seyogyanya dapat memenangkan hati dan menciptakan kenyamanan antarkeduanya. Pimpinan yang mau mendengarkan, pasti pesan dan intruksinya akan didengarkan. Karyawan yang siap mendengarkan, ia juga akan didengarkan oleh pimpinan dan rekan kerjanya. Kita harus cepat dalam mewujudkan keterampilan mendengarkan melebihi keinginan untuk menyampaikan pesan. Ternyata, penghargaan dalam etika berkomunikasi dengan memperhatikan konteks waktu dan kenyamanan terletak pada unsur saling memberi diri untuk mendengarkan.

Mendengar merupakan keterampilan yang tidak mudah untuk dipraktikkan. Sebagian besar manusia memiliki kecenderungan untuk berbicara dari pada mendengarkan. Profesi-profesi sebagai guru, dosen, motivator atau pembicara yang mengisi kesehariannya dengan mengajar orang lain, belum tentu dapat memberikan dirinya untuk mendengar ajaran orang lain. Ia merasa sudah memiliki kapasitas dan kompetensi yang unggul melebihi orang lain dan tidak membutuhkan nasihat atau pengajaran dari orang lain. Inilah yang menjadi penghambat etika berkomunikasi terwujudnya secara konkret. Dalam kesempatan ini disampaikan bahwa informasi sekecil apa pun menjadi bermakna ketika diterima oleh orang yang siap menerimanya. Inilah bentuk penghargaan dalam membangun etika komunikasi yang ideal.

Memberikan kesempatan kepada komunikasi untuk menyampaikan feed back

Sisi ketiga adalah memberi kesempatan kepada orang lain dalam memberikan *feed back* atau respon balik. Sisi ketiga dalam konteks penghargaan dalam etika komunikasi merupakan kelanjutan dari sisi sebelumnya. Inilah kesempatan atau *moment* yang dinantikan oleh komunikasi untuk memberikan respon atau umpan balik terhadap informasi yang diterimanya. Penghargaan waktu dan kesempatan inilah yang dinantikan oleh komunikasi. Sehingga, komunikasi menjadi saran dialog yang terbangun oleh kedua belah pihak. Bukan monolog atau satu arah yang dapat bersifat instruksi, jauh dari kesan relasi.

Inilah bentuk penghargaan yang diberikan kepada komunikasi bahwa ia diberi kesempatan dan kepercayaan untuk menyampaikan buah pikirannya. Ia diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat dari sudut pandang dirinya sendiri. Ketika organisasi mampu menumbuhkan iklim berkomunikasi seperti ini, maka akan terjadi interaksi dan relasi yang kuat di antara seluruh sivitas organisasi. Informasi penting dan benar akan lancar tersampaikan. Konteks waktu dan kenyamanan akan terjaga dengan baik. Intinya, suasana komunikasi menjadi 'hidup', di mana seluruh komponen organisasi dapat menyampaikan sudut pandangnya dengan merdeka. Tentunya, aspek kebenaran informasi tetap menjadi prioritas.

Dalam konteks berorganisasi, sekecil apapun respon atau umpan balik yang disampaikan oleh karyawan hendaknya dapat ditanggapi dengan baik oleh manajemen. Jangan pernah memandang rendah, kecil, atau tidak berarti atas respon yang disampaikan oleh *anak buah*. Jangan pernah

mengukur konten atau isi informasi dari posisi yang dimiliki oleh seseorang. Seorang penyandang lagu legendaris, Ebiet G. Ade dalam satu tulisan lagunya menyatakan: “Jangan lihat siapa orangnya, namun dengar apa katanya.” Inilah paradigma yang sejatinya dimiliki oleh setiap pelaku organisasi yang dapat menjadi landasan kokoh dalam menjalankan operasional perusahaan sepanjang waktu.

### Merangkum seluruh pembicaraan

Sisi ketiga dalam etika komunikasi dalam konteks penghargaan adalah membuat simpulan sebagai hasil dari rangkaian panjang pembicaraan. Komunikasi yang tidak menghasilkan simpulan-simpulan, tidak lebih dari sekadar *ngobrol* di warung kopi yang tidak menghasilkan komitmen apapun. Khususnya dalam konteks berorganisasi, simpulan dari hasil komunikasi merupakan kemutlakan yang harus dibuat. Penghargaan atas siklus komunikasi antara komunikator dan komunikan agar sampai dihasilkannya komitmen untuk direspon serta ditindaklanjuti.

Ringkasan atau rangkuman atas satu diskusi merupakan komitmen yang mengikat kedua pihak yang terlibat di dalam pembicaraan. Sejatinya, komitmen yang ditindaklanjuti merupakan esensi dari sebuah komunikasi. Di sini diperlukan kedewasaan antara komunikator dan komunikan dalam menjaga dan mengimplementasikan apa yang sudah menjadi kesepakatan. Seorang pimpinan organisasi bisnis telah memberikan penghargaan yang sebagaimana mestinya kepada karyawan, ketika ia memenuhi apa yang telah menjadi komitmen perusahaan. Demikian dengan para karyawan yang memberi penghargaan kepada manajemen perusahaan, manakala ia telah memenuhi komitmen kerja yang telah ia sampaikan.

Komunikasi organisasi sedapat-dapatnya memenuhi unsur-unsur di atas, antara lain memberikan informasi yang penting dan benar, memperhatikan konteks waktu dan kenyamanan komunikan dalam menerima pesan, memberikan kesempatan kepada komunikan untuk menyampaikan *feed back*, dan merangkum seluruh pembicaraan. Niscaya, komunikasi organisasi akan tercipta sebagai bagian penting dalam seluruh kegiatan operasional perusahaan. Sehingga, diharapkan seluruh bagian di dalam organisasi memiliki rasa kepemilikan yang sama terhadap perusahaan di mana mereka bekerja. Akhirnya, perusahaan menjadi ‘rumah kedua’ bagi seluruh anggota organisasi dan lestari sepanjang masa.

### Teknik-Teknik Dalam Membangun Etika Berkomunikasi

Penguasaan akan pengetahuan tertentu adalah sebagian kecil dari ilmu itu sendiri. Penguasaan pengetahuan absolut diperlukan di dalam membangun keilmuan. Namun, penguasaan secara kognitif harus dilanjutkan dengan langkah-langkah praktikal, kongkret, dan aplikatif. Dengan demikian, penguasaan ilmu tersebut menjadi lengkap. Tentunya akan menjadi sempurna ketika ilmu tersebut dapat memberikan dampak atau pengaruh positif kepada lingkungan tertentu.

Sejajar dengan pernyataan ini, penguasaan pengetahuan tentang komunikasi mutlak diperlukan dalam membangun keterampilan komunikasi tersebut. Namun, jika berhenti di ranah penguasaan pengetahuan secara kognitif, maka yang terjadi adalah teoretik tanpa makna dan karya. Penulis analogikan seseorang yang memiliki pengetahuan tentang renang dan terus membacanya di ruang perpustakaan serta tidak pernah berada di kolam renang. Ia akan menjadi andal tentang olahraga renang secara teknis atau teoretik, tetapi secara aplikatif ia tidak dapat berbuat apa-apa.

Oleh karenanya, pengetahuan konsep, teori, dan azas tentang ilmu komunikasi sedapat-dapatnya harus diturunkan ke dalam tatanan operasional. Dalam konteks buku ajar ini, komunikasi yang dibangun di dalam tatanan berorganisasi. Bagaimana langkah-langkah dalam membangun etika berkomunikasi di dalam organisasi secara ideal? Pada bagian ini, penulis menyampaikan materi-materi komunikasi dalam konteks praktikal atau secara teknik. Beberapa teknik dalam membangun etika berkomunikasi ini dapat dilatih dan digunakan dalam kegiatan operasional organisasi. Satu hal yang ingin disampaikan dalam konteks teknik berkomunikasi ini adalah jadilah diri Anda sendiri tanpa perlu

membandingkan diri Anda dengan orang lain. Jadilah diri Anda apa adanya seraya terus mengembangkan diri sesuai dengan keperluan organisasi. Asah dan latihlah diri Anda dalam penguasaan teknik komunikasi ini, maka koordinasi dengan rekan kerja, pimpinan, dan lingkungan eksternal akan menghasilkan relasi yang progresif.

Seperti yang sudah disampaikan di atas bahwa teknik masing-masing orang dapat berbeda. Apalagi ketika dilatarbelakangi oleh perbedaan negara, budaya, tatakrama, sosial, dan lain-lain. Namun di atas semua itu, penulis menyampaikan standar atau kaidah keterampilan komunikasi secara umum yang dapat berlaku di semua lapisan masyarakat. Standar keterampilan komunikasi atau sistem etika komunikasi yang berlaku secara universal dapat dijelaskan pada bagian di bawah ini. Sistem etika komunikasi universal tersebut antara lain pahamiilah orang lain seperti memahami diri sendiri, perhatikan bahasa tubuh, tekanan suara dan artikulasi, dan motif dalam berkomunikasi.

### Pahami Orang Lain Seperti Memahami Diri Sendiri

Dalam berkomunikasi terdapat etika dasar yang harus dipenuhi, yaitu pahamiilah orang lain terlebih dahulu. Dengan memiliki cara pandang demikian, jika seseorang ingin menyampaikan pesannya kepada orang lain, maka ia akan melakukan pengukuran terlebih dahulu dan mempertanyakan: “Apakah yang disampaikan bermanfaat?; Apakah waktunya tepat?; Apakah isi dari pesan dapat menyinggung dan membuat kegaduhan?; dan lain-lain. Dengan memahami kondisi orang lain terlebih dahulu, maka komunikasi akan menjadi lebih efektif, terstruktur, dan terarah.

Usaha untuk memahami orang lain terlebih dahulu bukanlah suatu perkara yang mudah. Manusia memiliki kecenderungan untuk dipahami dari pada memahami. Lebih cenderung untuk dihormati dan dihargai dari pada menghormati serta menghargai orang lain terlebih dahulu. Oleh karena, pembangunan etika komunikasi harus dibangun melalui kesadaran diri bahwa kita membutuhkan orang lain.

Paradigma atau sudut pandang demikian akan membantu dalam interaksi dan komunikasi antarrekan kerja, pimpinan, dan lingkungan organisasi. Teknik ini tidak dapat terjadi dengan sendirinya, ia harus diusahakan dan dikerjakan dengan serius. Orang yang berupaya untuk memahami dari sudut pandang oranglain, maka ia akan memiliki banyak kolega. Ia berusaha untuk memahami sudut pandang orang lain sebelum keputusan atau kebijakan dibuat. Sehingga, budaya organisasi saling menerima dan memahami akan menjadi ‘warna’ yang jelas sebagai identitas.

### Perhatikan Bahasa Tubuh

Ada satu ungkapan berkata: *“Your action speaks louder than you word!”*. Keberadaanmu berbicara lebih keras dari kata-katamu. Keadaan atau bahasa tubuh sebenarnya mengirimkan pesan penting kepada orang lain daripada pesan itu sendiri. Oleh karenanya, kita harus memberikan perhatian kepada bahasa atau sikap tubuh saat menyampaikan satu pesan. Mengapa? Karena orang sebenarnya memberi perhatian lebih kepada bahasa tubuh ketimbang dengan kata-kata yang tersampaikan.

Bahasa tubuh menggambarkan bahasa pikiran dalam konteks yang konkret. Isi pikiran seseorang biasanya tergambar melalui peragaan bahasa tubuhnya. Seseorang yang pikirannya terganggu dengan adanya banyak persoalan akan tercermin melalui raut wajah yang tidak berseri, bibir yang lebih banyak terkutup, dan bahasa verbal yang seadanya. Penulis menyampaikan dari perspektif alamiah. Tentunya, seorang yang ahli dalam seni peran dapat dengan piawai memeragakan sesuatu yang berbeda dengan isi pikirannya. Jadi, tulisan ini ditujukan kepada situasi yang normal tanpa intervensi kepura-puraan.

Bahasa tubuh menunjukkan sikap seseorang kepada lawan bicara. Semisal, saat bercengkrama dengan orang yang lebih tua atau dituakan, maka sikap dan bahasa tubuh sedapat-dapatnya memberi kesan penghormatan yang pantas. Sekali pun berita atau pesannya tidak menggembirakan, tetapi jika disampaikan dalam sikap dan bahasa tubuh yang hormat, maka orang akan menjadi lebih siap apapun pesan yang akan disampaikan. Senyum dalam ketulusan saat menyampaikan pesan telah menjadi tanda yang ampuh agar orang tersebut dapat menerima segala keadaan. Tatapan mata yang lembut dan tidak menantang, akan membuat orang lain merasa nyaman berkomunikasi. Mempersilakan orang lain berbicara terlebih dahulu menggambarkan penghargaan dan penghormatan kepada komunikas tersebut. Dengan demikian, bahasa tubuh memiliki peran yang penting dalam membangun etika berkomunikasi dalam komunitas apapun. Apalagi ketika dalam konteks berorganisasi. Misalnya, dalam menyampaikan laporan atas satu pekerjaan, bahasa tubuh harus menunjukkan keantusiasan, sekali pun hasil yang disampaikan belum maksimal. Pesan yang bersifat subliminal akan tersisipkan melalui peragaan bahasa tubuh untuk memengaruhi komunikan. Oleh karenanya, peragaan sikap tubuh yang sopan, antusias, positif, dan bersemangat agar dapat memberikan dampak yang sama kepada orang lain.

### Tekanan Suara dan Artikulasi

Ada satu kalimat yang dilantunkan oleh penyanyi balada terkenal Indonesia, Ebiet G. Ade: “*Saksikan bahwa sepi lebih bermakna dari keriuhan*”. Sistem etika dalam berkomunikasi harus disampaikan dalam keteduhan hati yang diwakili dengan intonasi suara yang datar tanpa meledak-ledak. Komunikan akan sangat menghargai dan memahami isi pesan yang disampaikan dalam tekanan suara yang datar. Sekali pun pesan yang disampaikan genting dan penting, tidak perlu terburu-buru dan berteriak serta terkesan kebingungan. Justru, apabila pesan yang disampaikan tersebut penting dan mendesak, maka sampaikanlah secara perlahan agar komunikan dapat menangkap pesan tersebut lebih jelas dan dapat menentukan sikap yang harus diambil. Memang di suku-suku atau negara-negara tertentu ada yang berbeda dengan nada tinggi dan cenderung berteriak, tetapi disampaikan di sini adalah yang berlaku secara universal.

Asertif adalah suatu kemampuan untuk mengomunikasikan apa yang diinginkan, dirasakan, dan dipikirkan kepada orang lain, namun dengan tetap menjaga dan menghargai hak-hak serta perasaan pihak lain. Asertif, selain terperagakan melalui sikap tubuh, juga dapat terbentuk melalui isi atau pesan yang ingin disampaikan. Komunikan sebenarnya membutuhkan bukan sekadar informasi yang disampaikan secara verbal atau melalui peragaan bahasa tubuh, tetapi kemampuan untuk memahami informasi, membedakan antara yang penting dan tak penting, dan menghubungkan tiap informasi menjadi satu gambar besar tentang situasi yang terjadi. Untuk kepentingan yang mendasar ini, maka komunikator dapat menyampaikan pesan selain dengan sikap asertif, juga dapat memperhatikan artikulasi setiap kata dan kalimat yang disampaikan.

Penjelasan komunikator harus jelas dan dipahami artikulasinya, sehingga komunikan dapat mengerti pesan yang tersampaikan. Ketika seorang menyampaikan pesan dengan kata-kata asing yang tidak semua orang memahaminya, maka pesan tidak tersampaikan sebagaimana mestinya. Malah, kesan yang di dapat adalah *pride* atau kesombongan. Gunakan kata yang umum dan dapat dimengerti oleh komunikan agar isi pesan tersampaikan. Dalam komunikasi organisasi, instruksi yang disampaikan dengan artikulasi yang jelas adalah separuh jalan dari tujuan yang hendak dicapai.

### Motif

Mengutip dari Kamus Besar Bahasa Indonesia, diksi motif didefinisikan salah satunya adalah alasan (sebab) seseorang melakukan sesuatu. Jadi, ketika seseorang melakukan atau mengatakan sesuatu hampir dipastikan memiliki latar belakang dan hal itu dikenal sebagai motif. Apa yang menjadi landasan atau alasan seseorang melakukan atau mengatakan sesuatu dapat terjadi di dalam diri orang tersebut maupun disebabkan oleh lingkungannya. Motif adalah sesuatu yang tersimpan jauh di dalam hati dan pikiran manusia. Ia adalah sebuah dunia abstraksi yang harus diklarifikasi untuk mendapatkan isi.

Sejajar dengan pemahaman di atas, maka penguasaan diri seseorang terhadap dirinya sendiri memiliki peranan yang penting dalam membangun etika berkomunikasi. Seseorang yang telah berhasil 'menguasai' dirinya sendiri, maka ia layak untuk memimpin dan membantu orang lain. Khususnya dalam etika komunikasi organisasi. Oleh karenanya, seseorang yang sudah dapat menguasai dirinya sendiri dengan segala motif yang ada di dalam pikirannya, ia dapat memilah dan memilih mana kepentingan pribadi dan organisasi. Jika dalam konteks kepentingan organisasi, maka motif yang harus ditumbuhkan adalah bagi kepentingan organisasi.

Seorang pekerja yang memiliki motif bahwa yang dikerjakannya bagi kepentingan organisasi, pasti terlihat melalui kinerja yang dilakukan. Ia akan memberikan kualitas terbaik dari apa yang dikerjakannya. Isi komunikasi pekerja-pekerja demikian, tidak sekadar komunikasi dalam bentuk oral atau pun verbal, namun komunikasi dalam bentuk tindakan nyata. Ia adalah seseorang yang selalu ingin mendengar arahan dan masukan pimpinan, khususnya yang berkaitan dengan unjuk kerja yang ia kerjakan. Selanjutnya ia akan mengerjakannya dengan optimal sesuai dengan arahan yang ia terima.

Sejatinya, motif merupakan landasan fundamental dalam kegiatan suatu komunikasi. Oleh karenanya, milikilah motif-motif yang sehat, positif, dan membangun dalam konteks berorganisasi. Tanamlah kebaikan, maka kita akan mendapatkan 'buah' kebaikan. Tanamlah ketulusan, maka kita akan menikmati 'buah' ketulusan. Apa yang ditanam, itu jualah yang akan dituainya. Komunikasi dalam ketulusan dan kebaikan akan menular kepada orang lain untuk melakukan hal yang sama.

Sebab itulah, pimpinan organisasi yang memiliki tempat dan fungsi yang strategis adalah orang pertama yang harus mewujudkan hal tersebut. Dengan demikian, perilaku dan budaya organisasi dalam konteks komunikasi akan terbentuk secara konkret. Pendekatan manajemen dalam membangun komunikasi secara konkret absolut diperlukan bagi organisasi perusahaan secara keseluruhan. Manajemen dapat menjadi tata laksana, aturan, atau kaidah yang mengatur serta mengarahkan secara positif komunikasi dan koordinasi organisasi.

## **Manajemen Komunikasi**

Penjelasan yang telah dijabarkan dalam bagian sebelumnya merupakan etika komunikasi yang dilakukan dalam bentuk informal, namun tetap ada kaidah, norma, dan aturan yang mengaturnya. Penyampaian informasi secara informal melalui lisan dan tulisan tetap menggunakan kaidah-kaidah umum dan parsial yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan komunitas yang ada. Berbeda dengan bentuk komunikasi formal yang digunakan dalam organisasi-organisasi bisnis yang tentunya lebih spesifik dan sistematis.

Penyampaian komunikasi formal tentunya terdiri atas penjelasan yang sudah disampaikan sebelumnya, ditambah dengan beberapa aturan teknis yang mengikat. Aturan teknis yang mengikat menunjuk kepada keabsahan dan validitas sebuah pesan diterima, diteruskan, dan akhirnya dipakai dalam suatu pertemuan formal untuk pengambilan keputusan bersama. Adapun kaidah, norma, dan aturan formal sistem etika komunikasi yang digunakan antara lain gunakan data, tindak lanjut, dan dokumentasi.

a. Gunakan Data (*speak by data*)

Pesan yang disampaikan secara lisan tidak dapat diverifikasi sebagai data yang otentik. Mengapa? Karena, satu pesan atau instruksi dalam ruang lingkup formal harus memiliki dukungan data formal. Oleh karenanya, dalam penyampaian instruksi harus didukung oleh lembaran dokumentasi yang digunakan sebagai verifikasi keabsahan data. Aspek lain yang tidak kalah pentingnya adalah jika terjadi simpangan terhadap satu keputusan, maka *tracing* atau penelusurannya dapat dengan mudah dilakukan melalui dokumen-dokumen yang ada. Dengan demikian dapat ditemukan secara cepat *key person* atau *department* yang bertanggung jawab atas simpangan tersebut. Harus tetap diingat bahwa penelusuran tersebut dilakukan bukan dalam rangka mencari kesalahan orang, departemen, atau divisi, tetapi dalam kapasitas menguji sistem komunikasi dan koordinasi yang berjalan. Jika terdapat satu kasus dan masalah, maka hal tersebut dapat menjadi dasar untuk melakukan pembaruan sistem.

Komunikasi organisasi dibangun melalui tahapan-tahapan yang jelas dan konkret seperti yang disampaikan di atas. Perlu untuk diketahui dan dipahami, mengapa komunikasi organisasi begitu kaku atau *rigid* dalam mekanisme tata kelolanya? Diperlukan dukungan data, adanya mekanisme, dan tersedianya media yang valid. Komunikasi organisasi merupakan *official communication*, menunjuk kepada komunikasi dan koordinasi yang resmi dan formal di dalam organisasi. Setiap orang yang menyampaikan pesan atau komunikasi kepada pihak lain, secara otomatis membawa kepentingan organisasi. Ia bukanlah menjadi pembicara perseorangan. Namun, apa yang dikomunikasikan adalah mewakili organisasi. Inilah yang menjadi dasar mengapa setiap komunikasi sedapat-dapatnya memiliki dokumen sumber, karena ia mewakili organisasi secara keseluruhan. Sumber data dapat berupa pesan melalui surel (surat elektronik – *email*), surat atau pernyataan tertulis, memo, perjanjian kerja, dan lain sebagainya. Ringkasnya, setiap komunikasi dan koordinasi tertuang dalam berkas “hitam putih.”

b. Tindak lanjut (*follow up*)

Setiap komunikasi dan koordinasi harus mendapatkan respon yang cepat dan tepat, mengingat ada target waktu yang harus dicapai. Instruksi selain harus mendapatkan respon juga harus ditindaklanjuti sampai tuntas, tidak ada *outstanding job* yang masih terbelengkalai dan dapat berdampak kepada kinerja orang atau departemen lain. Responsif dan tindaklanjut ini juga dapat dipakai sebagai alat evaluasi manajemen bagi kinerja perseorangan maupun departemen. Sekali lagi, alat ukur atau indikatornya harus jelas, transparan, dan terdokumentasi dengan lengkap. Dengan kepentingan inilah, maka tindak lanjut atas satu pesan merupakan keharusan yang tidak dapat ditawar.

Tindak lanjut bukan artian memberi komitmen, jawaban, atau klarifikasi atas satu pesan koordinasi secara langsung. Tindak lanjut atas satu koordinasi pun memiliki sistematisasi yang harus berlangsung secara jelas, ketat, dan konsisten. Semisal, adanya satu pesan dari pelanggan melalui surat elektronik, maka pekerja bidang *customer service*, *front desk*, atau karyawan bersangkutan dapat memberikan respon secara langsung. Respon tersebut dapat menjadi salam pembuka bahwa perusahaan telah menerima surel tersebut dan akan ditindaklanjuti. Setelahnya, pesan tersebut akan diproses sesuai dengan mekanisme yang ada dan menyampaikan hasilnya secara langsung atau periodik kepada pelanggan tersebut.

c. Dokumentasi (*documentation*)

Penerbitan dokumen sebagai dasar instruksi yang harus dijalankan baik oleh perseorangan

maupun departemen harus diawasi oleh satu bagian yang bertanggung jawab. Semisal penerbitan satu *system operational procedures – SOP*, harus diawasi penerbitannya oleh bagian legal. Mengapa? Karena dokumen SOP ini merupakan ‘kendaraan’ dalam menjalankan seluruh operasional organisasi maupun perusahaan. Jika terjadi perubahan, penambahan, pengurangan dalam satu sistem kerja, maka harus disahkan atau divalidasi oleh lembaga berwenang. Sebut saja departemennya adalah DKD (*Document Keeper Departement*). DKD memiliki tanggung jawab sebagai penerbit seluruh dokumen terkait dengan operasional perusahaan, menyimpannya, menggandakannya, menyalurkannya, dan lain-lain. Dengan demikian, organisasi memiliki pusat data yang dapat diakses secara terbatas dan diawasi secara ketat oleh departemen yang berwenang.

Dokumentasi dalam tatanan berorganisasi memiliki fungsi dan tanggung jawab yang penting. Setiap komunikasi dan koordinasi organisasi harus terdokumentasi secara baik dan aman penyimpanannya. Notulen rapat, perjanjian kerja, investasi, dan kerja sama harus tertuang ke dalam bentuk dokumen yang sah. Dengan demikian, di dalam konteks berorganisasi formal tidak dikenal komunikasi verbal. Semuanya tertuang dalam bentuk formal melalui pemberkasan dokumen. Sehingga, diharapkan dengan adanya dokumen formal dan tertulis, maka komunikasi organisasi dapat berlangsung sebagaimana mestinya, yang pada akhirnya akan membentuk budaya komunikasi organisasi yang dewasa.

### **Ringkasan**

1. Komunikasi merupakan dialog yang mengakomodir kepentingan dua atau lebih pihak. Dialog bukan monolog. Sehingga dalam praktiknya, keterampilan untuk mendengarkan pihak lain lebih dibutuhkan, ketimbang keinginan untuk selalu mau didengarkan.
2. Komunikasi yang berlangsung dengan intents, terbuka, dan positif akan membentuk relasi dalam jangka waktu tertentu. Sehingga, budaya komunikasi di dalam organisasi akan mengakomodir semua pihak, selama memberikan kontribusi progresif kepada organisasi.
3. Sejalan dengan etika dalam berperilaku, maka komunikasi pun dalam praktiknya terikat dengan etika-etika yang berlaku secara umum. Etiket yang ada di dalam berorganisasi juga mengatur perihal jalur, konten, dan sistematika dalam berkomunikasi ini. Hal ini dilakukan agar saluran komunikasi dapat terbangun dan menciptakan keterbukaan di dalam meningkatkan kinerja organisasi.
4. Teknik-teknik komunikasi dapat dipelajari. Namun lebih dari pada itu harus dipraktikkan atau diwujudkan nyata di dalam tatanan empiri, kenyataan, atau keseharian. Teori dalam konteks praktikal.
5. Manajemen organisasi dapat digunakan agar komunikasi dapat terselenggara dengan baik, terarah, dan menghasilkan kontribusi-kontribusi positif guna peningkatan kinerja organisasi.

### **Langkah-langkah dalam menumbuhkembangkan keterampilan berkomunikasi**

1. Kenalilah diri Anda dengan seluruh keterampilan kompetensi yang dimiliki, khususnya hal yang bersangkutan dengan komunikasi.
2. Komunikasikan hal-hal yang terjadi di dalam organisasi dengan motif yang tulus. Motif yang tulus akan menciptakan keterbukaan atas satu kasus tertentu. Dengan motif yang baik dan tulus ini, maka sebenarnya telah memberikan setengah dari solusi. Prinsip adalah prinsip, namun harus lugas dalam cara dan bahasa.
3. Posisikan diri Anda di tempat orang lain. Kenalilah latar belakang atau alasan suatu informasi tersampaikan. Perhatikan yang tersirat dan jangan hanya yang tersurat. Paradigma ini akan

membawa seseorang menjadi dewasa untuk menerima orang lain ‘apa adanya’, bukan ‘ada adanya.’”

4. Komunikasikan pesan Anda melalui kaidah, norma, atau etika-etika tertentu di dalam organisasi. Etika berkomunikasi akan membantu karier Anda di masa yang akan datang. Komunikasi yang baiklah yang memberi kenangan kepada komunikan. Pertanyaannya adalah orang seperti apa yang ingin Anda sampaikan kepada orang lain? Melalui keterampilan berkomunikasi image atau citra tersebut dapat terbentuk.

### **Latihan**

1. Apakah Anda cukup percaya diri dengan apa yang Anda komunikasikan?
2. Apa yang menjadi indikator atau penilaian sebuah komunikasi dikatakan efektif?
3. Siapakan tokoh yang Anda kagumi dalam konteks komunikasi ini? Bagian-bagian positif apa yang dapat Anda pelajari dan ikuti dari tokoh tersebut?
4. Sebaliknya, siapa tokoh yang kurang Anda sukai dan pelajaran apa yang Anda tarik dari cara beliau mengomunikasikan idenya?

# PERTEMUAN MINGGU KE-8: Etika



## Organizational Structure

An organizational structure formally dictates how jobs and task are ...  
**DIVIDED** and **COORDINATED** between individuals and groups within the company.

An organizational chart is a drawing that **represent every job** in organization and the formal reporting relationship between those jobs.

### Elements of OS

ORGANIZATIONAL STRUCTURE	DEFINITION
Work Specialization	The degree to which tasks in an organization are divided into separate jobs.
Chain of Command	Answers the question of "who reports to whom?" and signifies formal authority relationships.
Span of Control	Represents how many employees each manager in the organization has responsibility for.
Centralization	Refers to where decisions are formally made in organizations.
Formalization	The degree to which rules and procedures are used to standardize behavior and decisions in an organization.

## When SO change?

- Business environment change
- Technology
- Globalization
- Growth
- Poor performance
- Resistance to change → Disrupted habit, personality, feeling of uncertainty, fear of failure, and personal impact.

Pada bagian ini, mahasiswa akan mendapatkan beberapa pengalaman belajar sebagai berikut.

1. Memiliki pemahaman yang mendalam tentang etika.
2. Memiliki keterampilan untuk membangun etika di dalam organisasi.
3. Menganalisis faktor-faktor ketidakterapan etika di dalam interaksi organisasi.

## **Pendahuluan**

Dalam setiap interaksi manusia dengan manusia lainnya, terkemas unsur-unsur etika yang mengikat di antaranya. Sebagai makhluk sosial, manusia membutuhkan sesamanya dalam berinteraksi, komunikasi, dan koordinasi. Manusia pada dasarnya tidak dapat hidup tanpa dukungan manusia lain di sekitarnya. Keberadaan manusia lain telah menjadi kebutuhan mutlak yang tidak dapat dilepaskan dalam konteks kehidupan dan bermasyarakat. Relasi manusia satu dengan manusia lain diharapkan memiliki keteraturan, penerimaan, dan pengertian. Keteraturan dan penerimaan interaksi tersebut diwakilkan dengan kata etika.

Demikian dalam konteks berorganisasi. Manusia atau pekerja yang terhimpun di dalam satu lembaga organisasi tidak dapat dilepaskan dari kegiatan saling berinteraksi. Namun, penerapan unsur etikanya menjadi sesuatu yang jauh lebih formal, ketimbang komunikasi informal atau umum. Terdapat etika, kaidah, dan aturan tertulis yang telah menjadi kesepakatan bersama dari seluruh sivitas organisasi. Sebelum membahas lebih jauh, penulis menyampaikan beberapa pandangan para pakar mengenai etika pada bagian berikut ini.

## **Etika Dalam Definisi**

Penulis menyampaikan beberapa kajian yang disampaikan para pakar berkaitan dengan definisi etika. Definisi ini membantu pembaca dan mahasiswa dalam membangun pengertian menurut pandangannya sendiri. Sehingga pemelajaran etika tidak saja bertumpu kepada satu atau dua teori yang disampaikan para pakar, namun dapat ditumbuhkembangkan oleh pemelajar itu sendiri.

Soergarda Poerbakawatja memberikan pengertian bahwa etika adalah suatu ilmu yang memberikan arahan, acuan, serta pijakan kepada suatu tindakan manusia. Poerbakawatja menyampaikan bahwa etika adalah ilmu (pengetahuan). Ilmu menunjuk kepada sesuatu yang dapat dipelajari dan dipraktikkan. Dengan demikian, etika bertumbuh dalam satu tatanan yang sistematis dan keteraturan. Ia tidak terbentuk secara otomatis atau tiba-tiba. Jadi, jika etika dikategorikan sebagai ilmu, maka semua insan manusia seyogyanya dapat menumbuhkembangkan etika di dalam kehidupannya sehari-hari. Maksud tersebut tergantung dari manusia itu sendiri. Selama ia berkeinginan untuk mempelajari dan mengimplementasikan etika, maka ia akan menjadi manusia yang beretika.

Poerbakawatja juga menuturkan bahwa etika sebagai ilmu dapat dijadikan landasan atau acuan semua tindakan manusia. Jika seseorang telah memiliki pengetahuan etika secara memadai, maka ia akan menunjukkan perilaku yang etis kepada manusia yang lain. Sebaliknya, jika seseorang tidak memiliki pengetahuan etika yang memadai, maka tercermin melalui tindakan dan perbuatannya. Ilmu mengenai etika dapat didapatkan melalui kelas-kelas pemelajaran yang formal sifatnya. Namun, dapat juga dipelajari melalui berbagai pengalaman dalam kehidupan nyata. Konon, pemelajaran di dunia nyata atau secara praktikal memiliki kelebihan dibandingkan melalui kelas-kelas pemelajaran.

Dengan demikian, etika tidak saja berhenti di tatanan ilmu pengetahuan atau kognitif, namun berkembang ke ranah afektif dan berdampak positif bagi lingkungannya. Aspek etika menjadi landasan kuat di mana manusia membangun seluruh perilaku kesehariannya. Seseorang yang berlaku etis dinilai atau diukur oleh orang lain pada saat terjadi interaksi antarkeduanya. Seseorang tidak dapat mengukur tingkat keetisan perilakunya sendiri. Ia membutuhkan individu atau kelompok lain yang secara jujur dan terbuka memberikan penilaian atas perilakunya (etis atau tidak etis).

Definisi etika lainnya dipaparkan oleh H. A. Mustafa. Mustafa memberikan pengertian bahwa etika merupakan ilmu yang menyelidiki terhadap suatu perilaku yang baik dan yang buruk dengan memerhatikan perbuatan manusia sejauh apa yang diketahui oleh pikiran manusia tersebut. Pengertian yang diberikan oleh Mustafa sejajar dengan yang disampaikan oleh Poerbajawatja bahwa etika merupakan ilmu (pengetahuan). Namun, pengetahuan etis tersebut dipergunakan untuk menilai suatu perilaku, apakah baik atau buruk.

Dengan demikian, Mustafa beranggapan bahwa ilmu etika dapat memilah dan memilih serta menilai perilaku yang diperagakan oleh manusia. Sehingga, ketika melihat manusia dengan seluruh perilakunya, maka ilmu etika akan memberikan penilaian atas kualitas kepribadian manusia tersebut. Dalam penjelasannya, terdapat aspek pikiran. Aspek ini menunjuk bahwa pikiran memiliki peranan yang penting dalam membangun pengetahuan dan keterampilan beretika. Dengan kata lain, manusia yang beretika diawali oleh terbangunnya proses pemikiran etis di dalam pikirannya. Sehingga, dengan pikiran yang sehat terbentuk pengetahuan etis yang akan berdampak kepada perilaku seseorang.

Seorang pengajar Filsafat, K. Bertens mendefinisikan etika sebagai nilai dan norma moral yang menjadi suatu acuan bagi umat manusia baik secara individual atau kelompok dalam mengatur semua tingkah lakunya. Jika berdasarkan pandangan dua pakar sebelumnya, Poerbajawatja dan Mustafa menyampaikan bahwa etika merupakan ilmu (pengetahuan), maka Bertens mendefinisikan bahwa etika merupakan nilai dan norma. Namun, muaranya tetap memiliki kesamaan pandang, yakni perilaku. Nilai dan norma inilah yang menjadi dasar manusia berperilaku. Nilai dan norma menunjuk kepada standar yang berlaku secara umum dan telah menjadi kesepakatan bersama. Kesepakatan bersama yang diejawantahkan dalam bentuk nilai-nilai dan norma-norma yang etis.

Nilai dan norma etis yang dapat diterima oleh sebagian besar manusia. Semisal, penghormatan lebih kepada orangtua. Nilai dan norma ini berlaku di sebagian besar umat manusia di seluruh dunia, di berbagai ras, budaya, dan kepercayaan. Nilai-nilai dan norma-norma inilah yang menjadi acuan atau dasar manusia melandaskan perilakunya. Bertens menyampaikan nilai dan norma etis ini dapat dijadikan acuan manusia sebagai individu atau yang terangkum di dalam kelompok-kelompok tertentu. Hal ini mengindikasikan bahwa tumbuh kembangnya nilai dan norma etis di dalam suatu kelompok merupakan akumulasi dari perilaku-perilaku secara individu. Dengan demikian disampaikan bahwa perilaku organisasi sebenarnya dibangun melalui akumulasi panjang perilaku-perilaku individu yang berada di dalam organisasi tersebut.

James J. Spillane SJ menuturkan bahwa etika adalah perilaku manusia di dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan moral. Etika lebih mengarah kepada penggunaan akal budi dengan objektif guna menentukan benar atau salahnya tingkah laku seseorang terhadap manusia yang lain. Manusia melalui rangkaian pengalaman kehidupan yang dialaminya, membentuk pola pikir yang mengatur seluruh perilaku dan sikap hidupnya. Dengan demikian, terdapat suatu susunan yang sistematis, yakni pengalaman hidup → pola pikir atau paradigma → etika → moral.

Manusia dengan pengalaman hidup yang konkret akan membentuk pola pikir yang abstrak. Pola pikir yang bersifat abstrak tersebut akan diterjemahkan dalam perilaku yang etis dan moralis dalam tatanan yang empiris. Dengan demikian, etika terbentuk melalui pengalaman kehidupan seseorang melalui lingkungannya. Oleh karena itu, lingkungan di mana seseorang hidup memiliki peran dan intervensi yang signifikan atas terbentuknya perilaku. Apakah perilakunya etis dan bermoral, tergantung kepada lingkungan sekitar yang membentuknya.

Dalam konteks berorganisasi, etika memiliki tempat yang penting dalam membangun budaya organisasi. Jika menyerap kata etika secara terminologinya, maka bahasa Yunani Kuno menyebutkan bahwa etika atau *ethikos* memberikan arti timbul dari kebiasaan. Budaya organisasi yang sehat terbentuk melalui kebiasaan yang baik dan positif dari perilaku individunya. Hal ini merupakan dasar dari pembangunan budaya dalam berorganisasi secara sehat dan progresif. Individu atau pekerja secara personal memiliki peran dan tanggung jawab yang sentral serta signifikan dalam membangun dan melestarikan perilaku dalam berorganisasi.

Oleh karena itu, sebagai sintesis dari etika dalam konteks berorganisasi adalah perilaku positif yang terbangun melalui kebiasaan yang sehat dari setiap individu pekerja yang simultan membentuk perilaku dalam berorganisasi. Sehingga, bagian-bagian yang ada di dalam maupun di luar organisasi dapat mengalami pelayanan organisasi yang profesional, responsif, sistematis, dan berkelanjutan. Tentunya, kembali kepada jargon lawas yang menyatakan: “Membuat lebih mudah dari pada mempertahankan.” Tentunya, hal ini dapat menjadi perhatian kepada setiap pekerja yang terhimpun di dalam wadah organisasi untuk menjaga dan melestarikan nilai-nilai budaya dalam berorganisasi. Untuk kepentingan itulah, maka setiap pekerja organisasi diharapkan memiliki pengetahuan yang memadai tentang etika dari sudut pandang kognitif.

## **Elemen-Elemen Etika**

Etika dari sudut pandang kognitif memiliki tiga bagian utama, yakni meta-etika atau studi konsep etika, etika normatif (studi penentuan nilai etika), dan etika terapan (studi penggunaan nilai-nilai etika). Ketiga bagian utama dalam etika kognitif ini akan menjadi acuan dan landasan seseorang membangun etika secara etis dan positif, baik dalam lingkungan secara personal maupun dalam lingkup berorganisasi.

### **Meta-Etika**

Meta-etika sebagai suatu jalan menuju konsepsi atas benar atau tidaknya suatu tindakan atau peristiwa. Dalam meta-etika, tindakan atau peristiwa yang dibahas dan dipelajari berdasarkan hal itu sendiri dan dampak yang ditimbulkan. Untuk melandaskan pemahaman ini, penulis menyampaikan sebuah contoh sebagai berikut.

Seorang anak sedang bermain bola dan pada saat tertentu ia menendang bola dengan keras sehingga mengakibatkan kaca jendela rumah pecah. Secara meta-etis, baik-buruknya tindakan tersebut harus dilihat menurut sudut pandang yang netral. Pertama, dari sudut pandang si anak, bukanlah suatu kesalahan apabila ia menendang bola ketika sedang bermain, karena memang dunianya (dunia anak-anak). Anak-anak memiliki hak untuk bermain dalam menyalurkan hobi atau kegemarannya, salah satunya bermain bola. Selain itu, pecahnya kaca jendela rumah tidak dilakukan dengan kesengajaan. Anak tersebut tidak memiliki niat atau sengaja melakukan hal tersebut.

Namun, dalam konteks berpikir sehat, hendaknya kita tidak saja mengakomodir pikiran satu pihak dan mengabaikan pihak lain. Meta-etika mengajar agar kita juga dapat mengakomodir kepentingan pihak-pihak lain. Dalam konteks contoh di atas, maka hendaknya kita terbuka atas sudut pandang pemilik rumah yang kaca jendela rumahnya pecah akibat hantaman bola yang dilakukan oleh anak tersebut. Tentunya, ia akan menjadi geram dan marah kepada anak yang telah melakukan hal tersebut. Ia merasa telah dirugikan. Inilah definisi dari pemilik rumah yang kontras berbeda dengan definisi atas hak seorang anak untuk bermain bola.

Perdebatan dan bantah membantah akan timbul atas kejadian tersebut. Semua pihak akan mempertahankan argumentasinya, tanpa mau mengalah. Hal ini akan semakin meruncing dan bukan tidak mungkin dapat terjadi pertengkaran yang hebat. Perhatikan. Jika dalam satu kondisi di mana terjadi interaksi negatif dan tidak ada pihak yang rela mengalah, maka tidak akan pernah tercipta suatu solusi. Yang ada adalah caci dan maki. Bagaimana pun juga hal-hal seperti ini tidak akan pernah menemui kejelasannya sampai salah satu pihak terpaksa kalah atau mungkin masalah menjadi berlarut-larut. Mungkin juga kedua belah pihak dapat saling memberi pemakluman dan lain sebagainya. Menyikapi persoalan-persoalan yang semacam inilah, maka meta-etika dijadikan bekal awal dalam mempertimbangkan suatu masalah, sebelum penetapan hasil pertimbangan dibuat.

Lalu, bagaimana meta-etika berperan dalam contoh kasus di atas? Penulis telah menyampaikan pada bagian awal sub bab ini bahwa meta-etika adalah suatu jalan menuju konsepsi atas benar atau tidaknya suatu tindakan atau peristiwa. Pemahaman dan pengertian yang mendalam atas satu peristiwa atau fenomena hendaknya membentuk penerimaan yang etis. Sehingga, dihasilkannya jalan keluar yang *win-win solution* (tidak ada pihak yang merasa dikalahkan). Meta-etika memperlengkapi seseorang dengan perilaku dan kebiasaan yang positif, baik, serta benar. Dari sisi anak yang bermain bola, memang kegiatan tersebut menjadi hak anak yang tidak dapat diganggu gugat. Namun, ketika hak tersebut telah merugikan pihak lain, maka ia harus melihat dengan jernih bahwa apa yang sudah ia lakukan adalah salah. Haknya diperhatikan dan kewajibannya dijaga. Bermainlah di lapangan di mana jauh dari pemukiman. Jika tidak, maka akan mengakibatkan atau berpotensi merusak.

Di sisi lain, meta-etika mendorong seseorang yang dirugikan untuk berpikir dari sisi pihak lain. Ia akan berusaha memahami bahwa apa yang dilakukan anak tersebut bukanlah sebuah kesengajaan, apalagi memiliki niat untuk memecahkan kaca jendela rumahnya. Tentunya, ia tidak bersikap geming, seolah-olah hal tersebut tidak terjadi. Sejatinya, ia akan memafkan tindakan tersebut seraya menyampaikan nasihat kepada anak tersebut. Tindakan ini sejajar dengan pandangan meta-etika adalah kajian etis yang membahas tentang ucapan-ucapan atau pun kaidah-kaidah bahasa berdasarkan aspek moralitas, khususnya berkaitan dengan bahasa etis (bahasa yang digunakan dalam bidang moral). Kebahasaan seseorang dapat menimbulkan penilaian etis terhadap ucapan mengenai yang baik, buruk dan kaidah logika.

Kasus ini dapat dijadikan landasan dalam membangun aspek kognitif etika dalam berorganisasi, di mana solusi menjadi tujuan atas setiap penyelesaian kasus, peristiwa, atau pekerjaan. Meta-etika menjadi landasan moral etika dalam berorganisasi. Tentunya, rambu-rambu dalam berorganisasi dapat menjadi pelengkap agar meta-etika tidak kehilangan makna. Meta-etika tidak menghilangkan atau mengabaikan aturan. Namun sebaliknya, menjadikan aturan organisasi tersebut menjadi humanis yang solutif, seperti pada contoh iklan berikut ini.

Bahasa iklan yang berlebihan dan menyesatkan, seperti pada tayangan iklan obat yang menganjurkan meminum obat tersebut agar sembuh dan sehat kembali. Ketika orang mulai mengkritik iklan tersebut, maka dimunculkanlah ucapan etis: “jika sakit berlanjut, hubungi dokter”. Ucapan etis tersebut seolah dihadirkan oleh sekelompok produsen untuk disampaikan kepada masyarakat agar lebih bijak dalam meminum obat tersebut.

## Etika-normatif

Etika normatif mempelajari studi atau kasus yang berkaitan dengan masalah moral. Etika normatif mengkaji rumusan secara rasional mengenai prinsip-prinsip etis dan bertanggung jawab yang dapat digunakan oleh manusia. Dalam etika normatif yang paling menonjol adalah penilaian mengenai norma-norma. Penilaian ini sangat menentukan perilaku manusia yang baik dan buruk.

Etika normatif terbagi atas dua kajian yakni etika yang bersifat umum dan khusus. Etika normatif umum mengkaji norma etis atau moral, hak dan kewajiban, serta hati nurani. Sedangkan etika normatif khusus menerapkan prinsip-prinsip etis yang umum pada perilaku manusia yang khusus, misalnya etika keluarga, etika profesi (etika kedokteran, etika perbankan, etika bisnis, dan lainnya), etika politik, dan sebagainya. Etika yang menetapkan berbagai sikap dan perilaku yang ideal sudah seharusnya dimiliki oleh setiap manusia. Perilaku ini hendaknya diterapkan atau dipraktikkan oleh manusia agar tindakannya menjadi bernilai. Lalu, apa yang menjadi ukuran perilaku ideal yang dimaksud dalam etika-normatif? Etika normatif merupakan norma-norma yang dapat menuntun agar manusia bertindak secara baik dan menghindarkan hal-hal yang buruk, sesuai dengan kaidah atau norma yang disepakati dan berlaku di masyarakat (Ruslan, 2002 : 38). Dengan demikian, ukuran normatifnya menjadi jelas atas perilaku seseorang yang baik, sesuai dengan norma, dan kaidah yang berlaku di masyarakat secara umum.

Mengutip apa yang disampaikan oleh Katt Soff yang mendefinisikan etika normatif adalah suatu ilmu yang mengadakan ukuran-ukuran atau norma-norma yang dapat dipakai untuk menanggapi atau menilai perbuatan dan tingkah laku seseorang dalam bermasyarakat. Etika normatif ini berusaha mencari ukuran umum bagi baik buruknya tingkah laku. Pandangan Katt Soff ini membawa kita kepada nasihat lawas: “*Di mana bumi dipijak. Di situ langit dijunjung.*” Etika-normatif akan membawa seseorang untuk berperilaku sesuai dengan lingkungan yang dihidupinya. Mungkin ia memiliki nilai-nilai kehidupan secara pribadi. Namun sebagai seseorang yang diperlengkapi etika-normatif, maka ia akan segera menyesuaikan dengan nilai-nilai yang ada di lingkungannya tersebut.

Etika-normatif dapat disimpulkan sebagai ilmu yang mempelajari perilaku manusia yang berkaitan dengan baik buruknya perbuatan atau tingkah laku dalam kehidupan bermasyarakat. Ada dua teori yang dibangun untuk melandaskan tumbuh kembangnya etika-normatif yang dipaparkan pada bagian di bawah ini.

### Teori deontologis

Secara etimologi, kata deontologis berasal dari bahasa Yunani. *Deon* berarti sesuatu yang harus dilakukan atau kewajiban yang harus dikerjakan sesuai dengan norma atau aturan yang berlaku di masyarakat. Dengan demikian, etika-normatif dari sudut pandang deontologi menekankan kewajiban manusia untuk bertindak secara baik dan benar. Perlu disampaikan bahwa suatu tindakan dikategorikan baik bukan hanya atau sekadar dinilai dari tindakan tersebut, melainkan berdasarkan tindakan itu sendiri sebagai baik pada dirinya, motivasi, kemauan dengan niat baik, dan dilaksanakan berdasarkan kewajiban serta bernilai moral.

Dalam membangun organisasi yang sehat secara perilaku, maka pendekatan etika-normatif dari sudut pandang deontologi akan membantu seseorang untuk bersikap baik dan positif bukan karena adanya satu tekanan, paksaan, atau ancaman. Bersikap dan berperilaku sehat serta positif dalam konteks berorganisasi merupakan nilai hidup yang menjadi karakter atau kebiasaan moral yang bersifat permanen.

### Teori teleologis

Etimologi bahasa menuturkan bahwa kata teleologis berasal dari bahasa Yunani. *Telos* memberikan arti tujuan yaitu menjelaskan bahwa benar salahnya tindakan tersebut justru tergantung dari tujuan yang hendak dicapai atau berdasarkan akibat yang ditimbulkan oleh tindakan tersebut. Di sisi lain, teleologis merupakan suatu tindakan dinilai baik kalau berakibat atau bertujuan mencapai sesuatu yang baik pula (Sony, 1993 : 29-30). Untuk keperluan menilai suatu tindakan dikatakan baik atau benar tergantung kepada dua pendekatan, yakni egoisme dan utilitarianisme.

#### a. Egoisme

Egoisme merupakan pandangan hidup bahwa tindakan setiap orang bertujuan untuk mengejar kepentingan atau memajukan dirinya sendiri atau menekankan kepentingan dan kebahagiaan untuk pribadi berdasarkan hal yang menyenangkan dan atau hal yang mendatangkan kebahagiaan bagi dirinya sendiri. Jika pendekatan egoisme yang digunakan dalam menilai baik atau tidak baiknya suatu tindakan, maka penilaian baik buruknya tergantung kepada masing-masing manusia. Hal ini akan menimbulkan sikap antroposentris yang berlebihan kepada diri sendiri. Antroposentris merupakan sikap menilai diri sendiri istimewa dibandingkan dengan manusia lain. Jika pendekatan egoisme digunakan di dalam lingkungan organisasi, maka akan menciptakan semangat strata, *master-slave*, *anak buah*, dan lain sebagainya. Pernyataan

ini bukan berarti dalam tatanan berorganisasi meniadakan struktur organisasi dengan segala hak dan kewajibannya. Namun, semangat egoisme akan membangun tembok pemisah antarpekerja secara individu, antardepartemen, dan antarorganisasi. Justru yang harus diciptakan adalah semangat toleransi, sinergi, dan penerimaan di dalam seluruh kegiatan sivitas organisasi.

#### b. Utilitarianisme

Utilitarianisme merupakan penilaian perbuatan baik buruknya suatu tindakan atau kegiatan berdasarkan tujuan atau akibat dari tindak tersebut bagi kepentingan orang banyak, komunitas, atau organisasi. Utilitarianisme juga merupakan paham yang menilai baik buruknya perbuatan sesuai dengan kegunaan atau manfaat perorangan bagi banyak orang.

Azas kebermanfaatan menjadi dasar dari pendekatan penilaian baik buruknya suatu perilaku dari sudut pandang utilitarianisme. Seperti sebuah lagu balada lawas yang disenandungkan oleh Ebiet G. Ade: "*Jangan lihat siapa yang berbicara. Tapi dengar apa katanya.*" Manusia cenderung melihat dan memberikan penilaian kepada seseorang *ada apanya*, ketimbang *apa adanya*. Sejauh yang dilakukannya memberikan manfaat bagi orang lain, maka sikap tersebut perlu dihargai dan diapresiasi tanpa memandang status dan kondisi orang tersebut. Sebaliknya, ketika seorang pimpinan puncak dalam perilakunya tidak mendatangkan kebermanfaatan bagi organisasi secara keseluruhan, maka perlu menjadi perhatian dan catatan khusus untuk perbaikan di masa yang akan datang. Dalam konteks berorganisasi, pendekatan atau pola pikir utilitarianisme hendaknya menjadi dasar dalam setiap pengambilan keputusan, pembuatan kebijakan, dan implementasi sebuah program atau kegiatan. Pertanyaan awalnya adalah: "Apakah kegiatan atau program tersebut memberikan dampak dan manfaat positif seluruh pekerja dan organisasi?"

#### Etika-Terapan

Etika terapan merupakan studi etika yang menitikberatkan pada aspek aplikatif atas dasar teori etika atau norma yang ada. Etika terapan muncul karena perkembangan pesat etika dan kemajuan disiplin ilmu-ilmu lainnya. Etika terapan bersifat praktis karena memperlihatkan sisi kegunaan dari penerapan teori dan norma etika pada perilaku manusia. Penguasaan teori, pengetahuan, atau aspek kognitif merupakan dasar dalam mempelajari berbagai keilmuan, termasuk etika. Namun, ketika pengetahuan kognitif tersebut tidak berlanjut kepada ranah aplikatif dan konkret, maka pengetahuan akan berlalu, *obsolete*, dan mati tidak bermakna. Seperti jargon: *Tong yang tampak besar, namun kosong melompong*. Memiliki kebesaran atau kekuatan dalam pengetahuan merupakan sisi luar yang harus diverifikasi sisi dalamnya pula. Etika terapan memungkinkan untuk membawa keseimbangan dalam pengetahuan dan kelakuan.

Pengetahuan etika dalam berorganisasi merupakan kemutlukkan yang harus dimiliki oleh setiap individu di dalamnya. Etika secara keilmuan secara parsial dan simultan dapat diajarkan, diseminarkan, dan di-*workshop*-kan. Namun, etika harus diejawantahkan, dipraktikkan, dan diwujudkan dalam bentuk yang praktikal serta konkret. Setiap pimpinan unit, departemen, dan organisasi diharapkan memiliki keterampilan dalam menerjemahkan etika dalam bentuk terapan-terapan yang bermanfaat bagi organisasinya. Pandangan ini dimaksudkan agar setiap pekerja memiliki etika profesi dalam melaksanakan kewajiban profesional di dalam konteks berorganisasi.

## Etika Profesi

Etika profesi merupakan rambu-rambu yang dikenakan kepada para profesional dalam melaksanakan peran dan tanggung jawab profesi di bidangnya masing-masing. Etika dalam konteks ini merupakan aturan, kaidah, dan norma-norma yang menjadi panduan atau acuan dalam menerjemahkan bahasa profesi ke dalam tatanan yang empiris atau praktikal. Dalam sub bab ini, kita mempelajari mulai dari etika secara definisi, etika profesi sebagai ilmu praktis dan ilmu terapan, metode atau pendekatan etika profesi, dan peran etika profesi dalam ilmu-ilmu lainnya.

### Pengertian Etika Profesi

Etika profesi adalah etika yang berkaitan dengan profesi manusia atau etika yang diterapkan dalam dunia kerja manusia. Di dalam dunia kerjanya, manusia membutuhkan pegangan yang dapat dijadikan pertimbangan moral dan sikap yang bijak. Secara khusus, etika profesi membahas masalah etis yang berkaitan dengan profesi tertentu. Misalnya, etika dokter (kedokteran), etika pustakawan (perpustakaan), etika humas (kehumasan), dan lain sebagainya.

Etimologi kata profesi berasal dari bahasa Latin, *professus* yang berarti suatu kegiatan manusia atau pekerjaan manusia yang dikaitkan dengan sumpah suci. Pengertian lain mengartikan profesi sebagai perbuatan seseorang yang dilakukan untuk memperoleh nilai komersial. Jadi, jika kata profesi disandingkan dengan kata etika, maka etika profesi memberikan pengertian sebagai kegiatan atau pekerjaan seseorang bernilai komersial yang dilakukan melalui cara-cara atau metode yang baik. Etika profesi sebagai komunitas moral yaitu adanya cita-cita dan nilai bersama yang dimiliki seseorang atau kelompok ketika ia berada serta bersama-sama dengan teman sejawat dalam dunia kerjanya.

Seorang profesional dituntut memiliki keahlian yang diperolehnya secara formal melalui proses pembelajaran yang ia lalui secara formal maupun informal. Proses pembelajaran formal yang didapatkan melalui sarana pendidikan pada jenjang-jenjang tertentu. Sedangkan proses pembelajaran yang bersifat informal didapat melalui pengalaman kehidupan dan interaksi dengan sesama. Dengan demikian, proses pembelajaran formal dan informal harus berlangsung secara seimbang. Kuat pengetahuannya dan berdampak hasilnya.

Perolehan keahlian secara formal sangat penting ketika seorang profesional bersumpah atas dasar profesi tertentu, seperti dokter, pengacara, guru atau dosen, dan lain sebagainya. Dengan profesinya tersebut, seorang profesional berhadapan dengan pemakai jasanya (*user*). Sehingga, ia mendapatkan kompensasi atau pembayaran atas jasa yang dilakukannya. Hubungan antara pemberi jasa (profesional) dan penerima jasa terkait dengan kontrak atau perjanjian yang telah disepakati bersama. Dalam hubungan ini terdapat aspek moral dan pertimbangan-pertimbangan etis yang menjadi dasar untuk menjaga kepercayaan di antara keduanya. Dengan demikian, diharapkan bahwa segala bentuk pelayanan harus mempunyai aspek *pro bono publico* atau kebaikan umum. Segala program dan kegiatan diharapkan dapat memberikan dampak atau pengaruh positif bagi kemaslahatan komunal.

*Pro bono publico* atau kebaikan umum memiliki unsur ganda, yakni *pro lucro* dan *pro bono*. *Pro lucro* lebih menitikberatkan unsur komersialitas atau keuntungan dari pelayanan yang diberikan kepada klien atau pelanggan. Sedangkan *pro bono* terjadi pembalikkan dengan pemaknaan *pro lucro*, yakni demi kebaikan klien atau pelanggan, maka pelayanan diberikan tidak semata-mata karena aspek pembayaran, komersial, atau transaksional. Aspek ini memunculkan profesi luhur seperti tenaga medis, tenaga pengajar, rohaniwan, dan lain sebagainya.

Dengan demikian, pemahaman ini akan membawa pembaca bahwa etika profesi berhubungan erat dengan kode etik profesi. Kode etik profesi terbentuk sebagai akibat hadirnya etika profesi. Kode etik profesi merupakan aturan atau norma yang diberlakukan pada profesi tertentu. Di dalam norma tersebut terdapat beberapa persyaratan yang bersifat etis dan harus ditaati oleh para profesional. Semisal, kode etik dokter, kode etik pustakawan, kode etik guru, dan lain-lainnya. Setiap profesi yang

diselenggarakan oleh profesional terikat kepada kode etik pada konteks pekerjaan masing-masing. Kode etik memiliki peranan untuk menjaga kualitas pekerjaan dan etika profesi yang dijalankan.

Praktik kode etik tertua dimunculkan atau diperkenalkan oleh Hippocrates. Beliau adalah bapak ilmu kedokteran di abad ke-5 SM yang terkenal dengan istilah “Sumpah Hippocrates.” Refleksi dapat muncul dan terbentuk pada kode etik profesi. Hal ini menandakan bahwa kode etik profesi dapat diubah atau diperbarui sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan zaman. Perubahan kode etik tidak mengurangi nilai etis atau nilai moral yang ada. Justru, dapat memberi nilai tambah bagi kode etik profesi itu sendiri. Pelanggaran atau penyimpangan terhadap kode etik akan mendapat sanksi dari kelompok organisasi profesional yang sah dan terlegitimasi. Tujuan dari pemberian sanksi tersebut adalah menyadarkan betapa pentingnya tanggung jawab moral ditegakkan di dalam lingkungan kerjanya.

Pandangan kode etik kiranya menjadi perisai atau tameng kuat yang dimiliki oleh setiap organisasi dan pekerjanya. Kode etik akan menjadi kualitas penyelenggaraan bisnis. Sehingga *user* atau pelanggan, *supplier* atau pemasok, dan pihak-pihak lain di luar lingkungan organisasi mendapatkan manfaat positif pelayanan yang diberikan. Inilah kunci keberhasilan dalam konteks keorganisasian. Berharap, paradigma etis dan penerjemahannya dapat berlaku di setiap tatanan dan tahapan dalam dunia profesional dan organisasinya.

### Etika Profesi Sebagai Ilmu Praktis dan Ilmu Terapan

Etika profesi sebagai ilmu praktikal yang memiliki sifat mementingkan tujuan perbuatan dan kegunaannya, baik kegunaan secara pragmatis, utilitaristis, dan deontologis. Secara pragmatis menunjuk kepada makna layanan yang dilakukan oleh profesional dalam menjalankan profesinya kepada pelanggannya. Secara utilitaristis menunjuk kepada kegunaan dari layanan yang diberikan oleh profesional kepada pemakai jasa. Penerapan pemaksaan secara pragmatis dan utilitaristis dapat dicontohkan sebagai berikut. Seorang arsitek profesional mendapatkan kebahagiaan, ketika hasil desainnya dipakai oleh klien dan memberikan kepuasan serta kebahagiaan. Contoh tersebut akan memberikan makna (pragmatis) terdalem kepada profesional tersebut, sekaligus memberikan kebermanfaat (utilitaristis) kepada orang lain.

Sedangkan secara deontologis, kegunaan itu akan dinilai baik, apabila disertai kehendak dan maksud yang baik. Kegunaan ini tidak hanya memiliki unsur kehendak tetapi juga kewajiban yang telah menjadi tanggung jawabnya. Hal ini sangat mendasar sifatnya. Seorang pekerja organisasi yang memiliki kedewasaan dan matanglah yang dapat mengimplentasikan konsep berperilaku deontologis. Semisal, pelayanan rumah sakit X akan dinilai baik dan berguna bagi masyarakat umum, apabila para tenaga medisnya memiliki kehendak baik dalam bertugas dan melayani sesama. Kehendak baik dari tenaga medis tersebut akan tergambar melalui setiap tahapan pelayanan yang diberikan. Rumusan visi, misi, dan nilai rumah sakit tersebut tidak saja terpampang di tembok-tembok. Namun, tertera dan terdefinisi dalam tatanan yang konkret serta praktikal.

### Metode atau Pendekatan Etika Profesi

Dalam mempelajari etika profesi, metode yang dipakai adalah kritis reflektif dialogis. Metode ini dapat digunakan oleh seorang profesional dalam menilai perilaku kerja terhadap bidang-bidang pekerjaan tertentu. Manusia dipandang perlu untuk merenungkan secara kritis dan mendialogkan apa yang telah dikerjakannya saat ini dan yang akan datang. Sehingga, ia dapat merefleksikan kegiatan pekerjaannya dan memperbarui serta mengubah pola-pola yang tidak mendatangkan manfaat. Di samping itu, diharapkan agar seorang profesional dapat bekerja sebaik mungkin, sehingga tercapai tujuan yang diinginkan, baik dirinya sebagai profesional, maupun kepada langganan yang menggunakan jasanya.

Pemahaman reflektif akan menjadi cermin dalam keberlanjutan operasional suatu organisasi di

mana pun. Organisasi akan menjadi lembaga *life-long learner*, sehingga dapat terus meng-*upgrade* dan meng-*update* perilaku organisasinya sesuai dengan kebutuhan dan tantangan zaman. Dengan demikian, penjelasan ini akan membawa pekerja sebagai individu untuk terus dapat merefleksikan kualitas pekerjaan dan pelayanannya kepada organisasi. Jika organisasi dapat menjadi lembaga *life-long learner*, maka individunya pun dapat melakukan hal yang sama demi eksistensi organisasi tersebut.

## Peran Etika Profesi dalam Ilmu-ilmu Lainnya

Etika profesi dapat diterapkan ke dalam berbagai disiplin ilmu. Hal ini menandakan bahwa etika profesi merupakan landasan yang kokoh dalam membangun berbagai keunggulan disiplin ilmu-ilmu lainnya. Sehingga, etika profesi memiliki peran yang penting dan signifikan terhadap penerjemahan berbagai kajian ilmu dalam aspek aksiologis atau kebermanfaatannya.

Pada prinsipnya, etika profesi dapat diberlakukan kepada individu dan berbagai kelompok. Pertama, dapat diberlakukan kepada individu-individu yang memiliki kewajiban-kewajiban tertentu seperti dokter kepada pasiennya. Kedua, diberlakukan kepada kelompok-kelompok yang memiliki profesi tertentu seperti asosiasi jurnalis kepada masyarakat pembacanya. Sehingga, etika profesi memiliki peran sebagai 'kompas' moral atau penunjuk jalan bagi profesional berdasarkan nilai-nilai etis, hati nurani, kebebasan-tanggung jawab, kejujuran, kepercayaan, dan hak-kewajiban dalam bentuk pelayanan kepada klien. Perannya yang lain adalah sebagai 'penjamin' kepercayaan masyarakat atau pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan.

Prinsip dan peran dari etika profesi tentunya menjadi pengetahuan yang signifikan penting yang sejatinya dapat diterapkan dan diaplikasikan dalam kehidupan berorganisasi. Tanggung jawab seorang pekerja kepada bidang pekerjaan yang dikerjakannya secara baik dan divisi yang menjalankan fungsinya secara fungsional merupakan prinsip etika profesi yang harus dijunjung tinggi. Sisi lain adalah etika profesi dapat menjadi pijakan atau landasan dalam memberikan arahan dan membangun kepercayaan masyarakat serta pelanggan.

## Norma dan Kaidah

Dalam tatanan kehidupan manusia, dikenal peristilahan norma dan kaidah. Norma dan kaidah ini merupakan nilai yang mengatur dan memberikan pedoman tertentu bagi setiap orang atau kelompok masyarakat untuk bersikap tindak dan berperilaku sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah menjadi kesepakatan bersama. Pedoman atau peraturan-peraturan ini disebut sebagai norma (*norm*) atau kaidah yang merupakan standar baku yang harus ditaati atau dipatuhi (Soekanto; 1989:7). Penyimpangan atau kemelesatan terhadap norma atau kaidah yang telah menjadi kesepakatan bersama dapat mendatangkan konsekuensi sosial yang juga telah disepakati bersama. Konsekuensi dan akibat atas pelanggaran norma atau kaidah tersebut berlaku untuk semua tatanan dan tingkatan yang ada di masyarakat. Jika hal ini ditegakkan, maka setiap anggota memiliki nilai dan tanggung jawab yang sama di mata norma atau kaidah ini.

Dalam kehidupan bermasyarakat terdapat berbagai golongan dan aliran yang beraneka ragam, di mana masing-masing mempunyai kepentingan. Namun, demi terjaganya kepentingan umum dan bersama, diharapkan adanya ketertiban dan keamanan dalam kehidupan sehari-hari dalam bentuk peraturan yang disepakati bersama. Peraturan inilah yang akan menjadi pedoman atau landasan dalam mengatur tingkah laku dalam masyarakat. Untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan kehidupan dengan aman, tertib, serta damai tanpa gangguan tersebut, maka diperlukan suatu tata kelola. Tata kelola yang diwujudkan dalam aturan main yang dapat menjadi pedoman dalam pergaulan kehidupan manusia. Sehingga, berbagai kepentingan dalam anggota masyarakat dapat terakomodir, terpelihara, dan terjamin.

Demikian juga dalam konteks perilaku organisasi, masyarakat organisasi memiliki kepentingan dan peran serta tanggung jawab pekerjaannya masing-masing. Untuk menjaga keharmonisan dan koordinasi yang baik diperlukan aturan norma dan kaidah yang baku. Kaidah dan norma yang dapat menjadi acuan dalam bekerja dan berorganisasi. Ketentuan atau peraturan organisasi yang telah menjadi kesepakatan bersama hendaknya dapat memberikan rasa akan dan nyaman seorang pekerja melaksanakan aktivitas pekerjaannya. Di samping itu, adanya konsekuensi atau tindakan disipliner jika terjadi pelanggaran atas norma dan kaidah-kaidah organisasi. Mengapa diperlukan tindakan disiplin atau konsekuensi atas pelanggaran ketentuan peraturan organisasi?

Sedikitnya ada dua hal yang melatarbelakangi pemberian tindakan terhadap ketidakdisiplinan terhadap aturan. Pertama, hal ini dilakukan untuk menjaga dan memberikan unsur keadilan (*fairness*) kepada individu atau kelompok yang taat serta menjaga nilai-nilai organisasi. Ketika terjadi pembiaran atas fenomena indisipliner, maka yang terjadi selanjutnya adalah penghalusan atas peraturan, norma, dan kaidah organisasi tersebut. Akhirnya, peraturan, norma, dan kaidah organisasi sekadar menjadi *pajangan* dan tidak memiliki makna serta fungsi sama sekali.

Latar belakang kedua dari penegakkan aturan organisasi tersebut adalah untuk memberikan kesan kepada seluruh sivitas organisasi bahwa setiap tindakan perorangan atau kelompok 'mengundang' reaksi secara organisatoris. Perilaku pekerja yang positif, sehingga terlihat melalui kualitas pekerjaannya, maka organisasi wajib memberikan apresiasi atau penghargaan yang layak. Sebaliknya, ketika menemukan individu atau kelompok melakukan pelanggaran, maka organisasi sebagai organisme yang hidup wajib memberikan konsekuensi.

Dengan adanya norma, kaidah, dan peraturan organisasi, sebenarnya memberikan dukungan kepada pekerja untuk mengetahui hak dan kewajibannya sesuai dengan aturan yang berlaku. Dalam konteks organisasi, terdapat dua ukuran yang dapat menjadi pedoman dalam penegakkan norma-norma, yakni perintah dan larangan. Perintah menunjuk kepada keharusan bagi seseorang atau kelompok kerja untuk berbuat sesuatu oleh karena akibatnya dipandang baik. Sedangkan larangan menunjuk kepada keharusan bagi individu atau kelompok kerja untuk tidak berbuat sesuatu oleh karena akibatnya dipandang tidak baik. Perintah dan larangan ini tentunya bersifat normatif dan opsional. Individu pekerja atau kelompok dapat menentukan sikap kerjanya terhadap kedua hal ini. Namun, keduanya memiliki konsekuensinya masing-masing.

Definisi lain menyebutkan bahwa norma adalah petunjuk atau arahan yang diberikan kepada manusia bagaimana ia harus bertindak dalam masyarakat dan perbuatan-perbuatan mana yang harus dijalankannya serta dihindari (Kansil, 1989 : 81). Norma-norma itu dapat dipertahankan melalui sanksi-sanksi yaitu dapat berupa ancaman hukuman bagi siapa saja yang melanggarnya. Namun, dalam kehidupan masyarakat yang terikat oleh peraturan hidup yang disebut norma, tanpa atau dikenakan sanksi atas pelanggaran, bila seseorang melanggar suatu norma, maka akan dikenakan sanksi sesuai dengan tingkat dan sifatnya suatu pelanggaran yang terjadi. Demikian halnya dalam kehidupan berorganisasi: *stick and carrot* atau *reward and punishment* merupakan jargon umum yang digunakan dalam menegakkan disiplin dan nilai diri pekerja-pekerja organisasi.

Dengan demikian, *stick* adalah alat atau metode yang wajib dikenakan bagi pelanggar norma, kaidah, dan peraturan organisasi. Sebaliknya *carrot* menjadi alat organisasi dalam memberikan apresiasi atau penghargaan kepada individu atau kelompok yang telah mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Oleh karena itu, pendekatan *reward and punishment* di dalam tatanan keorganisasian menjadi sesuatu yang mutlak. Sehingga, perjalanan organisasi dapat berlangsung dengan lestari dan progresif.

## Ringkasan

1. Etika bukanlah sekadar keilmuan yang dapat dipelajari. Namun, wajib ditindaklanjuti menjadi langkah-langkah yang aplikatif. Etika organisasi akan menjadi alat yang kuat dalam menjaga keutuhan suatu lembaga saat ini dan di masa yang akan datang.
2. Etika adalah perilaku positif yang terbangun melalui rangkaian pengalaman yang empiris. Dalam konteks berorganisasi, etika memiliki peran dan fungsi yang penting serta signifikan agar komunikasi dan koordinasi organisasi dapat terselenggara dengan baik.
3. Etika memiliki tiga elemen, yakni meta-etika, etika-normatif, dan etika terapan. Elemen-elemen ini merupakan penjelasan dari point nomor satu, di mana etika tidak berhenti di ranah kognitif, namun tumbuh kembang di ranah afektif dan psikomotorik.
4. Teori deontologis dan teleologis menjadi pilar dalam pembangunan etika. Deontologis menunjuk kepada kewajiban pekerja secara individu maupun kelompok untuk bertindak secara baik dan benar. Sedangkan teleologis menunjuk kepada benar atau salahnya tindakan tergantung dari tujuan yang hendak dicapai atau berdasarkan akibat yang ditimbulkan oleh tindakan tersebut.
5. Egoisme dan utilitarianisme merupakan dua pendekatan dalam membangun etika berorganisasi. Egoisme lebih bersifat antroposentris, sedangkan utilitarianisme cenderung kepada azas kebermanfaatan.
6. Etika profesi memiliki kode etik yang digunakan sebagai norma dan aturan profesional. Organisasi terikat kepada kode-kode etik di dalam menyelenggarakan kegiatan operasional usahanya.
7. Norma dan kaidah merupakan tuntunan dan arahan dalam melaksanakan kode etik organisasi tersebut.

### **Langkah-langkah dalam menumbuhkembangkan etika (profesi) bagi perseorangan atau kelompok**

1. Kenalilah secara mendalam *scope* pekerjaan Anda dalam perspektif pengetahuan dan keterampilan.
2. Milikilah kerendahan hati dan ketaatan diri untuk mengenakan etika dari perspektif individu dan kelompok.
3. Pelajari dan terapkan nilai-nilai etis yang berlaku.
4. Evaluasi untuk kebaruan nilai-nilai etika harus dilakukan.
5. Jadilah superior dalam konteks etis yang dapat menjadi contoh bagi pekerja, individu, atau kelompok yang lain.

### **Latihan**

Apakah yang membedakan antara hati nurani dan etika? Adakah keterhubungan antarkeduanya?

Jika Anda berhadapan dengan satu fenomena di mana melibatkan hati nurani dan etika, maka mana yang akan Anda prioritaskan; Hati nurani atau etika, aturan, atau norma? Gunakan sebuah asumsi kasus dalam menguraikan pertanyaan ini.

## PERTEMUAN MINGGU KE-9: Pembelajaran

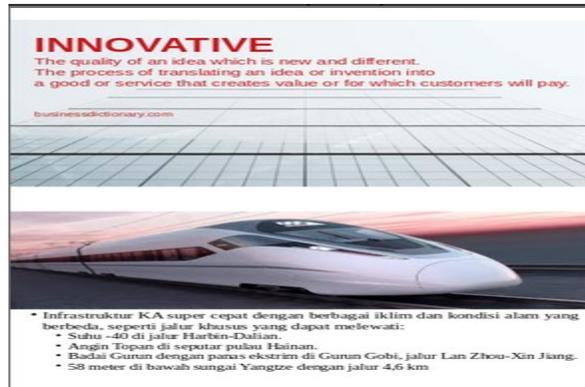


Creative and Innovative Labor

*make your day productive, #87 ...*

**CREATIVE**  
Used to describe originality or something that has not been previously considered or thought of. This term is applied to people or ideas but not processes or machines.  
[businessdictionary.com](http://businessdictionary.com)

The image shows a hand holding a pencil, with a set of colored pencils and a pencil sharpener in the background. The text is overlaid on a dark background.



**INNOVATIVE**  
The quality of an idea which is new and different. The process of translating an idea or invention into a good or service that creates value or for which customers will pay.  
[businessdictionary.com](http://businessdictionary.com)

The image features a modern high-speed train on a track, with a grid pattern in the background. The text is overlaid on a light background.

- Infrastruktur KA super cepat dengan berbagai iklim dan kondisi alam yang berbeda, seperti jalur khusus yang dapat melewati:
  - Suhu -40 di jalur Harbin-Dalian.
  - Angin Topan di seputar pulau Hainan.
  - Badai Cozum dengan panas ekstrem di Gurun Gobi, jalur Lan Zhou-Xin Jiang.
  - 58 meter di bawah sungai Yangtze dengan jalur 4,6 km

Pada bagian ini, mahasiswa akan mendapatkan beberapa pengalaman belajar sebagai berikut.

1. Memiliki pemahaman yang mendalam tentang pembelajaran dan prosesnya.
2. Memiliki keterampilan untuk membangun proses pembelajaran di dalam organisasi.
3. Menganalisis faktor-faktor proses pembelajaran di dalam interaksi organisasi.

Pembelajaran merupakan proses yang seyogyanya dilalui oleh setiap insan manusia. Mengapa? Karena melalui proses pembelajaranlah seseorang dapat mengembangkan nilai dan kualitas dirinya. Dengan memiliki nilai dan kualitas yang memadai, maka seseorang dapat melanjutkan rangkaian kehidupan ini dengan baik. Analogi proses ini dapat dikenakan juga kepada entitas lain, yakni organisasi. Organisasi sebagai organisme diharapkan dalam tumbuh kembangnya telah melalui proses pembelajaran yang sebagaimana mestinya.

Sebagai organisme, organisasi harus diberikan 'asupan' agar dapat menyelenggarakan seluruh kegiatan usahanya. Asupan menunjuk kepada input-input pelajaran pengalaman dalam organisasi. Sehingga, organisasi menjadi *smart* dalam merespon fenomena-fenomena yang terjadi di dalam unit-unit usahanya. Semisal: Proses perekrutan karyawan, penempatan, jenjang karier, remunerasi, promosi, demosi, dan lain sebagainya. Proses-proses tersebut membutuhkan kapasitas dalam mengurai setiap permasalahan yang terjadi. Melalui setiap pengalaman yang dihadapi oleh organisasi tersebut, maka proses pembelajaran dapat berlangsung dengan baik.

Pada bagian ini, disampaikan beberapa pokok pikiran yang berkaitan langsung dengan pembelajaran. Di antaranya: Definisi belajar dan pembelajaran, ciri-ciri pembelajaran, komponen pembelajaran, metode pembelajaran, media pembelajaran, evaluasi proses pembelajaran, dan pembelajaran sosial. Pokok-pokok pikiran tersebut dipaparkan dalam konteks keilmuan dan praktis, agar mahasiswa dapat memahami sub bab pembelajaran secara komprehensif. Namun sebelum materi dipaparkan lebih jauh, maka disampaikan sebuah cerita yang berkaitan dengan proses pembelajaran organisasi.

### **George 'Kodak' Eastman**

George Eastman adalah pendiri sekaligus pemilik perusahaan kamera analog, Kodak yang didirikan pada 1888. Kamera analog bersama dengan bisnis roll filmnya menjadi satu-satunya pilihan alat fotografi saat itu. Masyarakat dunia mengenal dengan baik produk ini dengan segala fitur-fitur yang dimiliki. Bahkan, kamera buatan perusahaan Kodak ini telah tercatat dalam sejarah digunakan oleh Neil Armstrong dalam mengabadikan pendaratan kakinya di bulan pada 1969. Begitu kuat dan terkenalnya produk Kodak di bawah kepemimpinan George Eastman ini. Demikian juga di Indonesia, produk kamera analog beserta roll-roll filmnya menjadi produk wajib dalam mengabadikan setiap moment perayaan dan Kodak adalah pilihannya.

Namun, pada triwulan pertama 1983, Kodak mengumumkan penurunan labanya sebesar 73%. Hal ini disebabkan adanya produk tandingan dengan teknologi terbaru. Kamera berteknologi digital. Sebenarnya, perusahaan Kodak telah memiliki produk kamera digital sejak 1975 dan dalam upaya menjaga bisnis utamanya (kamera analog dan roll filmnya) tidak mati, maka teknologi digital tersebut belum atau tidak dipasarkan. Akhirnya, bisnis kamera digital menenggelamkan teknologi konvensional, analog pada 2009. Kodak mengumumkan penghentian produk roll film yang telah dipasarkan kurang lebih selama 74 tahun. Jika melihat catatan sejarah, maka Kodak merupakan perusahaan pertama yang memproduksi kamera dengan teknologi digital. Namun, mengapa justru kompetitor dan *new comers* pada bisnis ini yang memenangkan pasar fotografi? Semisal: Casio, Nikon, dan Canon telah berhasil memosisikan sebagai perusahaan kamera atau fotografi yang besar dengan teknologi mutakhir. Apa yang terjadi pada Kodak? Apa yang melatarbelakangi ketertinggalannya dengan para pesaingnya?

Penulis menyampaikan beberapa penyebab kebangkrutan perusahaan Kodak ini, antara lain: 1) ketidaksiapan atau keterlambatan Kodak mengantisipasi keniscayaan perubahan bisnis; 2) inovasi yang terlambat diimplementasi; 3) merasa memiliki kekuatan produk bisnis yang absolut – analog akan segera digantikan dengan digital – bukan hal yang tidak mungkin jika pada suatu saat, teknologi digital pun akan segera tergantikan dengan teknologi “super digital”; dan 4) gagal membaca keinginan konsumen masa kini.

Dari contoh soal tentang bisnis fotografi Kodak ini, kita yang hidup di masa kini memperoleh pelajaran yang berharga bahwa perubahan merupakan sebuah keniscayaan. Untuk mengantisipasi keniscayaan perubahan tersebut, setiap manusia harus cerdas membaca perubahan zaman. Salah satu langkah antisipasinya adalah dengan belajar. Dalam konteks dunia pendidikan: Seorang guru atau dosen yang tidak belajar, sebenarnya adalah seorang yang tidak bertanggung jawab. Bagaimana ia memberikan bahan ajar masa lalu kepada generasi masa kini? Ia mengajar dan mendidik generasi yang hidup di zaman moderen, namun ia tidak meng-*upgrade* dan meng-*update* diri dengan pengetahuan yang baru. Peserta didik menjadi ‘korban’ para pendidik konvensional dan *obsolete*.

Demikian juga dalam konteks berorganisasi. Proses pembelajaran organisasi bisnis harus berlangsung secara parsial, simultan, dan berkelanjutan. Proses pembelajaran mekanisme bisnis, persaingan, perubahan pasar, perekrutan, kebutuhan dan keinginan pelanggan, inovasi, kreativitas bisnis, dan lain sebagainya harus menjadi ‘kurikulum’ setiap bidang usaha yang harus dilakukan. Proses pembelajaran organisasi menjadi hal yang mutlak dilakukan berkenaan dengan kelangsungan kegiatan perusahaan di masa-masa yang akan datang. Kita akan mengupas secara mendalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan belajar dan prosesnya dalam konteks manajemen strategis.

## **Definisi belajar dan pembelajaran**

Belajar adalah sebuah siklus proses tanpa henti yang wajib dilakukan oleh semua orang. Tanpa belajar, seorang manusia khususnya pelaku dalam struktur sebuah organisasi akan cenderung merasa berpuas diri dan tidak bersifat autokritik terhadap segala hal yang dilakukan. Karenanya, belajar adalah sebuah mandat yang wajib dilakukan oleh siapa pun dan kapan pun. Perhatikan satu kata dari penjelasan awal tentang belajar adalah ‘otokritik.’ Otokritik terjadi ketika seseorang belajar untuk melihat keadaan dirinya secara jujur dan terbuka. Manusia tidak akan dapat menemukan kekurangannya, manakala ia merasa benar adanya. Manusia yang tidak belajar tidak akan pernah menemukan ‘kekurangan’ yang ada dalam dirinya. Ia selalu menemukan dirinya selalu benar. Padahal, semua hanya terlihat dan tampak di area permukaan saja. Otokritik akan membawa setiap manusia pembelajar menemukan bahwa di dalam dirinya banyak hal yang harus dikerjakan.

Organisasi yang menempatkan proses pembelajaran menjadi hal yang sentral dan penting akan menemukan bahwa banyak hal yang harus dikerjakan untuk memperbaiki keadaan dan kondisi organisasi usahanya. Pembelajaran organisasi memungkinkan terbentuknya sebuah proses otokritik sebagai langkah-langkah perbaikan dan antisipasi. Perbaikkan berkenaan dengan proses bisnis yang sudah usang dan mengganggu proses lain dalam jangka panjang. Sedangkan antisipasi menunjuk kepada persiapan matang menghadapi perubahan yang pasti datang. Oleh karena kepentingan inilah, manajemen strategis menempatkan proses pembelajaran di posisi yang mutlak dan mendesak untuk dilakukan oleh setiap organisasi. Dengan proses pembelajaran yang dilakukan secara konsisten, maka organisasi setidaknya dapat terhindar dari kehancuran ketika berhadapan dengan perubahan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa belajar merupakan proses untuk dapat memahami sebuah definisi atau pengertian yang belum diketahui. Oleh sebab itu, proses belajar diawali dari rasa keingintahuan yang besar dan mendalam dari subyek pembelajar itu sendiri. Organisasi yang memiliki semangat belajar, pasti diawali dari rasa keingintahuan terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi bisnisnya. Sedangkan diksi pembelajaran merupakan proses kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan daya kreativitas dalam berpikir untuk memaksimalkan potensi

dan struktur pemikiran seseorang. Daya kreasi dan inovasi perkembangan usaha untuk produk-produk tertentu tercipta melalui sarana pembelajaran.

Dengan pemahaman awal yang berkaitan dengan definisi belajar dan pembelajaran diharapkan setiap organisasi bisnis dapat mengimplementasikan secara konkret nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Manajemen strategik sebagai alat tata kelola usaha, seyogyanya dapat memberikan ruang yang semaksimal mungkin terselenggaranya proses belajar dan pembelajaran organisasi bisnis. Pada bagian berikut disampaikan beberapa pandangan pakar berkaitan mekanisme dan proses pembelajaran.

Gagne (1977), menuturkan bahwa pembelajaran merupakan bentuk pelengkap atau dukungan terhadap proses belajar yang sifatnya internal atau ada dalam pikiran seseorang melalui hal atau peristiwa yang ada di sekitarnya. Pembelajaran merupakan area pribadi setiap individu. Proses pembelajaran yang sejati diharapkan tumbuh dan berkembang melalui diri sendiri. Namun, ketika proses pembelajaran berlangsung karena adanya tekanan, kewajiban, bahkan dengan adanya ancaman, maka kegiatan tersebut tidak dapat memberikan hasil yang maksimal. Hasil yang tidak maksimal menunjuk kepada proses pembelajaran berlangsung dalam jangka pendek atau parsial.

Manajemen strategik merupakan tata kelola organisasi yang sedapat-dapatnya berlangsung dalam jangka waktu yang panjang. Oleh karena kepentingan tersebutlah, organisasi diharapkan memiliki irama dan paradigma pembelajaran tersebut. Dengan demikian, proses pembelajaran yang berlangsung di dalam organisasi usaha dapat mengakomodir langkah-langkah antisipasi atas kendala-kendala yang dapat menghambat.

Mengutip Munif Chatib, beliau menyatakan bahwa pembelajaran dapat dikategorikan sebagai siklus transfer informasi antara pemberi informasi dan penerima informasi yang dapat diasosiasikan antara pendidik dan peserta didik yang berlangsung di dalam kelas pembelajaran. Pembelajaran merupakan proses *take and gift* (memberi dan menerima) antara kedua belah pihak atau lebih. Dalam prosesnya, setiap entitas yang terlibat tidak menjadi pihak yang hanya menerima tanpa memberi. Siklus memberi dan menerima ini akan menjadi koordinasi serta komunikasi yang dapat menghasilkan relasi antarkeduanya.

Siklus pemberian dan penerimaan informasi serta koordinasi di dalam unit-unit organisasi hendaknya memiliki semangat yang sama, yakni saling memberi dan menerima. Inilah proses pembelajaran seutuhnya. Unit-unit organisasi yang memiliki kelebihan di salah satu hal dapat memberikan masukan kepada unit-unitnya yang lain. Oleh karenanya, manajemen organisasi puncak diharapkan dapat memberikan sarana dan ruang bagi tumbuh kembangnya proses pembelajaran ini.

Sintesis dari pemahaman proses pembelajaran adalah siklus memberi dan menerima pengetahuan terbaru guna menemukan metode atau cara yang baru. Dalam konteks perilaku organisasi, setiap individu pekerja diharapkan memiliki paradigma demikian. Keberadaan individu tersebut dapat menjadi sumber sekaligus menjadi media dalam proses pembelajaran. Belajar dari apa yang terjadi pada George Eastman, bisa jadi Kodak tetap menjadi produk unggulan dalam dunia fotografi, manakala proses pembelajaran organisasi bisnis terselenggara dengan baik.

## **Organisasi Pemelajar**

Organisasi pemelajar terdiri atas individu-individu pekerja yang terakumulasi dalam proses belajar. Perilaku organisasi dibuktikan dan tecermin melalui perilaku individu pekerjanya, termasuk dalam kegiatan pembelajaran. Ada beberapa ciri yang dapat digunakan sebagai dasar penilaian apakah organisasi dan individu pekerja tersebut berada di dalam konteks pembelajaran atau tidak.

Ciri-ciri pembelajaran yang dimaksud adalah sebagai berikut.

1. Proses pembelajaran dilakukan secara sadar dan dirancang secara sistematis
2. Pembelajaran menumbuhkan perhatian dan motivasi
3. Pembelajaran menyediakan bahan ajar yang atraktif
4. Pembelajaran mempergunakan alat bantu belajar yang tepat dan menarik

5. Pemelajaran menciptakan lingkungan belajar yang menarik
6. Pemelajaran meningkatkan resepsi peserta didik secara fisik dan psikologis

Proses pemelajaran di dalam organisasi merupakan kegiatan yang dilakukan secara sadar dan diselenggarakan secara sistematis. Organisasi melihat bahwa proses pemelajaran merupakan kebutuhan yang harus segera dilakukan. Apalagi berkaitan dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam hitungan jangka pendek. Proses pemelajaran organisasi seyogyanya tidak berlangsung secara *ad hoc* ketika berhadapan dengan permasalahan. Ketika terjadi tantangan, hambatan, dan perubahan, maka pada saat yang sama berusaha mencari berbagai macam cara untuk keluar dari masalah tersebut.

Organisasi seperti ini tidak beda dengan pekerjaan pemadam kebakaran. Pernyataan ini tidaklah ditujukan untuk merendahkan jenis pekerjaan dan profesi pemadam kebakaran. Namun yang dituju ialah cara pemadam kebakaran bekerja, ketika musibah kebakaran terjadi. Manakala tidak ada kebakaran, maka tenaga mereka tidak dibuthkan. Namun ketika keadaan baik-baik saja, maka tenaga pemadam kebakaran ini menjadi *idle* alias menganggur. Dengan demikian, proses pemelajaran organisasi harus dapat berlangsung secara rutin dan tertata dengan baik. Sehingga dapat melakukan antisipasi atas setiap permasalahan yang mungkin timbul di kemudian hari.

Organisasi yang terus belajar dalam proses bisnis masing-masing akan menumbuhkan rasa kepemilikan individu pekerja tersebut dengan organisasi usaha yang diikutinya. Ia merasa memiliki organisasi tersebut yang pada akhirnya akan mendorong daya kreativitas dan inovasi bagi kelangsungan bisnis perusahaan tersebut. Perilaku demikian akan mendorong *new comers* atau karyawan baru memiliki semangat yang sama bagi tumbuh kembangnya organisasi tersebut.

## **Komponen pemelajaran**

Menurut Sumiati dan Asra (2009), pemelajaran dapat dikategorikan menjadi tiga bagian yaitu pendidik, materi pemelajaran, dan peserta didik. Ketiga komponen tersebut saling bersinergi menghasilkan sebuah situasi pemelajaran yang dapat mewujudkan tercapainya tujuan yang telah disusun atau direncanakan. Ketiga entitas tersebut adalah kemitlakkkan yang harus dimiliki dalam mendukung proses pemelajaran. Entitas totalitas. Ketidakhadiran salah satu unsurnya, maka proses pemelajaran tidak dapat berkembang sebagaimana mestinya. Pendidik (guru atau dosen), materi pemelajaran (buku, jurnal, diktat, dan lain-lain), dan peserta didik (pelajar atau mahasiswa) memiliki fungsi dan tanggung jawab di bidangnya masing-masing. Peran dan tanggung jawab masing-masing entitas akan terbukti melalui penyelenggaraan sistem pemelajaran yang optimal.

Perilaku organisasi dapat ditumbuhkan melalui proses atau mekanisme pemelajaran organisasi. Sejalan dengan analogi di atas, maka entitas-entitas yang ada di dalam organisasi dibutuhkan dalam membangun proses pemelajaran. Entitas-entitas organisasi tersebut antara lain pimpinan (tingkatan manajemen-manajerial), sistem dan prosedur, serta pekerja (operasional) Entitas pimpinan dapat saja dikategorikan sebagai pekerja organisasi, namun yang membedakannya adalah fungsinya sebagai pembuat kebijakan dan evaluator. Sedangkan (golongan) pekerja berada di sektor operasional (*day to day activities*).

Pimpinan memiliki posisi yang penting dalam membangun proses pemelajaran organisasi. Mengapa? Sebelum materi pemelajaran yang terdiri dari sistem dan prosedur organisasi disampaikan kepada lini di bawahnya, maka tingkatan pimpinan ini seharusnya benar-benar menguasai dan mempraktikkan nilai-nilai pemelajaran tersebut. Media atau alat yang dalam hal ini sistem dan prosedur merupakan bagian penting yang harus disiapkan oleh perusahaan. Media pemelajaran ini dibutuhkan bagi pembentukan bangunan berpikir atas materi yang disampaikan. Setiap koordinasi kerja antarbagian, antardepartemen, dan lain sebagainya terdokumentasi secara lengkap, jelas, dan

komprehensif. Hal ini dilakukan agar terhindar dari ketidakjelasan informasi yang sampai kepada bagian operasional.

Untuk mengantisipasi penggunaan media pembelajaran ini lengkap dan sesuai dengan kebutuhan organisasi, maka dapat dibentuk sebuah departemen yang mengatur lalu lintas keluar-masuknya dokumen. Dokumentasi harus tersentral di bagian ini. Setiap perubahan, penambahan, bahkan pergantian sistem harus melalui dan terverifikasi melalui departemen ini. Sebut saja: Departemen Legal. Departemen inilah yang menjadi pusat seluruh media pembelajaran disimpan dan didistribusikan. Kontrol atas setiap dokumen perusahaan memiliki kepentingan yang tinggi, apalagi jika digunakan sebagai sarana atau media pembelajaran.

Entitas ketiga dalam pembelajaran organisasi ialah pekerja atau individu. Setiap individu didorong untuk terus dapat mengembangkan diri baik dalam ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja di bidangnya masing-masing. Tentunya seperti yang dikutip pada bagian sebelumnya bahwa proses pembelajaran akan berdaya guna ketika dilaksanakan dalam kesadaran akan kebutuhan pengembangan diri. Dengan demikian, diharapkan pekerja-pekerja organisasi dapat meningkatkan kapasitas profesionalismenya melalui sarana pembelajaran ini.

Pembelajaran yang dapat dilakukan oleh setiap pekerja organisasi selalu berhubungan erat dengan kebutuhan dan peningkatan kinerja organisasi. Oleh karenanya, manajemen puncak melalui kebijakannya dapat memberikan dorongan berupa apresiasi atau promosi ketika pekerja organisasi dapat mencapai kualitas pada tingkatan tertentu. Sinergi antara manajemen puncak dan pekerja dapat menghasilkan kualitas pekerjaan yang berpengaruh kepada pihak-pihak di luar lingkungan organisasi. Tentunya, yang pertama merasakan dampak positif atas maksimalnya proses pembelajaran adalah individu pekerja itu sendiri dan dilanjutkan dengan organisasi sebagai lembaga secara keseluruhan. Inilah tujuan yang ingin dicapai dalam proses pembelajaran. Tujuan yang mensinergikan seluruh daya yang ada demi tercapainya hasil kerja yang maksimal.

Mengutip apa yang disampaikan oleh H. Daryanto (2005) bahwa tujuan dari sebuah pembelajaran adalah sasaran yang menggambarkan wawasan, kecakapan, dan kemampuan sikap yang dimiliki sebagai hasil dari sebuah pembelajaran yang terwujud dalam tindakan konkret secara terukur. Hasil dan tujuan ketercapaian dari proses pembelajaran harus memiliki ukuran atau indikator. Setiap pelaku atau entitas proses pembelajaran harus mendapatkan informasi yang lengkap mengenai perhitungan indikator-indikator keberhasilan tersebut.

Pekerja yang telah melalui serangkaian proses pembelajaran harus dapat membuktikan bahwa rangkaian belajar tersebut memberikan hasil atau *feed back* yang mendatangkan keuntungan tertentu bagi organisasi. Paradigma atau cara berpikinya berubah menjadi lebih baik, Keterampilannya dalam bekerja juga mengikuti cara pandang yang telah berkembang sebelumnya. Hal inilah yang menandakan bahwa proses pembelajaran sudah berlangsung di *track* yang benar.

Pembelajaran pun harus dilandaskan pada kompetensi dan komponen indikator yang ditentukan. Pun dalam prosesnya, sebuah pembelajaran harus memenuhi syarat untuk tidak mengandung penafsiran yang dapat menimbulkan ketidakjelasan. Proses pembelajaran dapat menghasilkan perilaku kerja yang terukur berdasarkan alat evaluasi yang digunakan oleh manajemen organisasi. Evaluasi diperlukan sebagai tolak ukur untuk melihat apakah indikator dalam sebuah proses terpenuhi atau tidak. Dalam proses pembelajaran terdapat juga komponen penilaian yang dapat dijadikan tolak ukur atas keberhasilan sebuah proses pembelajaran. Penilaian tersebut dapat dilihat secara kualitatif dan kuantitatif.

Sumiati dan Asra (2009) menyampaikan bahwa evaluasi mencakup beberapa hal, antara lain mengukur tingkat pengetahuan dan penguasaan materi, mengetahui bagian yang belum dikuasai, dan menjadi alat untuk penguatan bagi pekerja yang sudah memperoleh skor tinggi untuk tetap ditingkatkan. Evaluasi dibutuhkan untuk melihat progres dari setiap tahapan proses. Salah satu indikator yang dipakai sebagai alat ukur adalah pengenaan KPI (*Key Performance Indicators*).

KPI merupakan satuan ukuran atau indikator yang dapat digunakan manajemen untuk melihat keberhasilan sebuah proses pembelajaran. Alat manajemen yang dapat digunakan sebagai sarana

pengukuran kinerja adalah *Balanced Scorecard* (BSC). BSC merupakan salah satu alat manajemen yang dapat digunakan oleh pimpinan puncak untuk melihat kinerja organisasinya. BSC memungkinkan manajemen puncak melihat kinerja organisasi berdasarkan beberapa katagorial. Katagori-katagori yang ada di dalam BSC terdiri atas 4 bagian perspektif, yakni perspektif keuangan, pelanggan, internal proses, dan pertumbuhan pembelajaran. BSC memungkinkan melihat kinerja harian, bulanan, tahunan, dan sebagainya., Alat ukur ini mengakomodir KPI yang harus dicapai oleh perseorangan atau kelompok kerja. BSC merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk menilai hasil dari suatu pembelajaran organisasi secara konkret, Proses pembelajaran yang dinilai dari sudut hasil yang telah dicapai. Tentunya, ada beberapa metode pembelajaran yang dapat dijadikan sarana untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas setiap pekerja organisasi.

## **Metode pembelajaran**

Metode pembelajaran adalah proses penyampaian materi ajar kepada peserta didik dengan tujuan yang sudah ditetapkan. Pembelajaran dirancang agar peserta memahami proses pembelajaran tersebut, bukan semata-mata berorientasi pada produk dan nilai semata. Pernyataan ini tidak diarahkan bahwa produk yang dihasilkan dalam proses pembelajaran itu tidak penting. Namun, diarahkan kepada pernyataan bahwa proses adalah segalanya. Jika input di dalam organisasi pembelajaran belum atau tidak mumpuni, maka melalui proses pembelajaran yang terstruktur, sistematis, dan masif diharapkan dapat menghasilkan output yang maksimal. Sejauh peserta dalam proses pembelajaran tersebut mengikuti kaidah-kaidah pembelajaran dengan benar.

Proses merupakan inti dalam pembelajaran. Proses yang baik, diharapkan dapat menghasilkan produk yang baik. Namun, jika inputnya sudah baik dan masuk dalam proses yang tidak baik, maka sudah dapat dipastikan hasilnya pun menjadi kurang baik. Perilaku organisasi terdiri atas perilaku individu-individu di dalamnya. Ketika pekerja organisasi tersebut memperhatikan proses pembelajaran dengan benar, maka akan dihasilkan pekerja-pekerja yang memiliki nilai dan kualitas yang tinggi. Manajemen puncak melalui seluruh kebijakannya merupakan proses yang menentukan terbentuknya pekerja-pekerja yang cerdas, bertanggung jawab, dan kreatif.

Kompleksitas pembelajaran tidak hanya berpusat pada aspek kognitif, namun juga pada aspek lain yang tidak kalah pentingnya seperti afektif dan psikomotorik. Proses pembelajaran yang ideal diharapkan dapat memenuhi jargon sebagai berikut: *Touch the HEAD. Touch the HEART and ... Touch the HANDS* (sentuh kepala-nalarnya, sentuh hati-perasaannya, dan sentuh tangan-perbuatannya). Mekanisme dari proses pembelajaran yang mengakomodir tiga aspek ini merupakan keharusan. Seorang pembelajar organisasi diharapkan memiliki keseimbangan yang sesuai dengan kapasitas dan kemampuannya. Namun, ketika aspek ini merupakan ukuran baku yang diharapkan kepemilikannya. Individu belajar bukan hanya untuk membesarkan kepala atau pengetahuannya (kognitif), namun dapat dilanjutkan dengan pertumbuhan perasaan dan hatinya (afektif), dan berdampak positif bagi lingkungan (psikomotorik).

Sehingga, ia menjadi pekerja yang cakap dalam keilmuan, cerdas dalam bersikap, dan piawai dalam tatanan aktual. Pekerja-pekerja demikian merupakan aset atau modal yang berharga bagi setiap organisasi. Pemaparan ini diharapkan dapat membawa setiap pekerja organisasi memiliki semangat untuk terus mengembangkan diri, khususnya di dunia yang semakin kompetitif ini.

## **Ringkasan**

1. Pembelajaran merupakan kemutlukkan yang harus berlangsung di dalam setiap organisasi. Organisasi yang terus belajar secara konsisten adalah organisasi yang siap menghadapi segala keniscayaan perubahan dalam sektor bisnis. Pada akhirnya, kegiatan pembelajaran ini tidak menjadi kewajiban, tekanan, atau beban melainkan kesukaan, bahkan menjadi kebutuhan.

2. Keterampilan dalam membangun proses pembelajaran harus dimulai dari diri sendiri atau setiap individu pekerja organisasi. Setiap pelaku organisasi diharapkan memiliki rasa keingintahuan yang mendalam tentang proses bisnis organisasinya masing-masing. Sehingga, semangat untuk meng-*upgrade* dan meng-*update* diri dapat bertumbuh secara simultan bagi kepentingan organisasi.
3. Faktor-faktor dalam menumbuhkembangkan proses pembelajaran organisasi terdiri atas 3 bagian penting, yakni pimpinan selaku pembuat kebijakan, media pembelajaran, dan individu pekerja. Ketiga entitas inilah yang menjadi pilar utama dalam membangun suasana dan iklim belajar di dalam organisasi. Jika salah satu faktor menjadi pasif dan bergeming, maka akan mengganggu keseimbangan dalam membangun lingkungan pembelajaran organisasi. Bukan sesuatu yang tidak mungkin, jika hal ini dibiarkan, maka organisasi tersebut akan hilang ‘dimakan’ perubahan tersebut.

### **Langkah-langkah dalam membangun proses pembelajaran**

1. Pimpinan manajemen puncak dapat membuat kebijakan bahwa kegiatan belajar untuk meningkatkan kompetensi merupakan kewajiban setiap sivitas organisasi. Kebijakan ini didukung oleh program-program pelatihan untuk peningkatan kompetensi setiap pekerja organisasi, baik dalam bidang manajerial dan operasional.
2. Pimpinan-pimpinan unit memiliki catatan porto folio setiap pekerja yang ada di unitnya. Hal ini dilakukan sebagai pengawasan atas unjuk kerja pekerja dan dapat digunakan sebagai matriks keterampilan versus bidang kerja yang dikerjakan setiap pekerja.
3. Proses pembelajaran dalam bentuk seminar, *workshop*, pelatihan, studi banding, pendidikan lanjutan, dan lain-lain harus terprogram secara detail dan diketahui oleh semua pekerja organisasi. Hal ini dilaksanakan sebagai bukti atau komitmen organisasi bagi peningkatan kualitas pekerja, baik secara individu maupun kelompok.
4. Evaluasi terhadap proses pembelajaran dipandang perlu untuk melihat beberapa hal sebagai berikut.
  1. Mengulas efektifitas program pembelajaran
  2. Menilai peningkatan mutu kerja berdasarkan program pembelajaran yang telah diikuti
  3. Melakukan penyesuaian terhadap perkembangan dan tuntutan perubahan yang ada di lingkungan proses bisnis
  4. Menyiapkan rencana atau program yang baru berdasarkan hasil evaluasi

### **Latihan**

Buatlah desain program pembelajaran bagi kebutuhan dan peningkatan kualitas pekerja di instansi, lembaga, atau organisasi bisnis Anda dengan beberapa catatan sebagai berikut.

1. Program dibuat dalam bentuk *flow chart* dengan disertai penjelasan setiap entitas kegiatannya.
2. Setiap unit usaha memiliki kekhasannya masing-masing dan tidak dapat disamakan sesuai dengan kultur serta kebutuhan unit usaha.
3. Berikan program kerja pembelajaran tersebut kepada rekan Anda dan mintalah penilaian atas bagan *flow chart* tersebut. Apakah:
  - c. rekan Anda mengerti apa yang digambarkan?
  - d. terdapat masukan atas program kerja yang dibuat? Perbaikilah program kerja pembelajaran tersebut setelah mendapatkan masukan dan penilaian dari rekan Anda.

## PERTEMUAN MINGGU KE-10: Pengambilan Keputusan

Pada bagian ini, mahasiswa akan mendapatkan beberapa pengalaman belajar sebagai berikut.

1. Mahasiswa memiliki wawasan yang luas mengenai sistem pengambilan keputusan
2. Pemahaman tersebut sebagai dasar dalam membuat mekanisme atas kebijakan pengambilan keputusan organisasi

### Pendahuluan

Seorang pemimpin yang *credible* dibuktikan sekaligus dituntut untuk dapat memberikan arahan kepada staf dalam bentuk pengambilan keputusan yang *clear and clean*. Keputusan yang *clear* menunjukkan kejelasan keputusan yang disertai dengan petunjuk-petunjuk dan langkah-langkah operasional, hal ini untuk menghindari multitafsir yang dapat berkembang di lapangan. Sedangkan *clean* menunjuk kepada keputusan yang tidak bertabrakan dengan keputusan-keputusan yang sudah ada, sejauh itu mengubah atau meningkatkan kapasitas suatu keputusan, hal ini diperbolehkan. Tetapi, jika didapati hasil satu keputusan bersinggungan yang akhirnya menghasilkan satu hal yang bersifat *contra-productive*, maka pemimpin harus dapat melihat dan menghindari pembuatan keputusan tersebut.

Proses pengambilan keputusan menjadi hal yang penting untuk dipelajari dan dimaknai sebagai sebuah proses pembelajaran yang tidak pernah berhenti, karena setiap permasalahan memiliki pendekatan yang berbeda-beda. Solusi atau jalan keluar dari setiap kasus tentunya memiliki 'derajat' yang berbeda-beda. Oleh karena itu, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin tentunya berkaitan dengan banyaknya pengalaman yang telah dimiliki dan tingkat permasalahan yang ada. Tentunya, seseorang akan menjadi makin kritis sekaligus bijaksana tatkala telah melewati waktu puluhan tahun dengan corak ragam permasalahan yang berbeda-beda kasusnya.

Setiap permasalahan yang dihadapi tentunya bukan merupakan beban apalagi tekanan. Seorang pemimpin yang revolusioner selalu melihat setiap permasalahan merupakan tantangan dan kesempatan belajar hal yang baru. Pemimpin melihat satu masalah dengan masalah yang lainnya dan berusaha untuk menemukan kaitannya, sehingga dapat dirumuskan menjadi sebuah solusi yang tepat guna bagi era kepemimpinan setelahnya. Pemimpin yang baik selalu didapati sedang dalam tahap belajar dan belajar tanpa henti. Mengapa? Karena makin besar perusahaannya, makin besar kegiatannya, dan makin kompleks permasalahannya. Hal inilah yang sangat menguntungkan pemimpin dalam mengasah keterampilan pengambilan keputusannya. Masalah baru pembelajaran baru dan seterusnya.

### Perubahan Paradigma

Setiap permasalahan yang terjadi harus dipandang sebagai sebuah batu loncatan dalam proses pembelajaran yang tidak pernah berhenti. Tentunya kalimat ini dapat dipahami oleh seorang pemimpin yang telah memiliki cara pandang atau paradigma yang sudah berubah. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menghadapi masalah sangat tergantung dengan bagaimana cara pandang pemimpin tersebut terhadap masalah yang ada. Secara jujur dikatakan bahwa masih banyak pemimpin yang sebenarnya tidak suka bila terjadi masalah di organisasinya.

Dengan mengatakan seperti ini bukan berarti penulis setuju harus ada selalu masalah dalam organisasi atau perusahaan tertentu. Tetapi, di sini kita harus realistis bahwa di bagian belahan dunia manapun, jenis industry apapun akan selalu ada masalah dan masalah yang tak kunjung usai dan siap untuk menerima masalah-masalah baru lainnya. Dalam sesi perkuliahan terdahulu telah disebutkan bahwa organisasi merupakan organisme yang hidup, bertumbuh, dan berkembang. Tentunya dalam proses kehidupan dan pertumbuhannya tidak akan pernah lepas dari tekanan, masalah, dan beban.

Justru penulis melihat dari sisi yang lain: Dengan adanya masalah, kita dapat melihat seberapa kuat perusahaan atau organisasi tersebut sekaligus melihat keterampilan, daya tahan, dan integritas pemimpinnya. Waktu dan derajat permasalahan akan menguji sebuah bangunan organisasi apakah mereka tetap tegak bertahan sebagai organisasi atau hancur, luluh lantak sebagai organisme yang mati dan tak berpengaruh.

Oleh karena itu, proses pengambilan keputusan yang baik adalah melalui mekanisme pemikiran pelaku pemimpinnya. Cara pandang atau paradigma sangat menentukan seseorang untuk bersikap, berperilaku, dalam mengambil sebuah keputusan. Dalam alam pikiranlah seseorang menimbang, mengukur, dan akhirnya menyampaikan satu keputusan. Di sini dibutuhkan seorang pemimpin yang sehat dan berkembang pemikirannya. Tidak hanya berpikir dari satu sudut tetapi banyak sudut. Tidak memikirkan dari satu tujuan departemen atau divisi tetapi lebih kepada kepentingan korporat.

Pemimpin harus dapat memainkan perannya sebagai orangtua semua divisi atau departemen yang ada. Pemimpin harus dapat berdiri di tengah-tengah karena dimiliki orang banyak. Oleh karenanya, setiap sikap dan keputusannya harus berkeadilan bagi seluruh karyawan atau pekerja dari organisasi tersebut. Satu hal yang tidak boleh dilupakan: "Bahwa kira tidak dapat menyenangkan semua orang." Sekilas jargon ini ada benarnya, tetapi di lain pihak, mengapa kita tidak berusaha menyenangkan lebih banyak orang selagi bisa dan memenuhi aspek keadilan bagi semua orang.

Simpulannya bahwa perubahan paradigma dari seorang pemimpin merupakan keharusan. Perubahan paradigma yang baik akan menghasilkan keputusan yang baik pula. Penulis menyebut perubahan cara pandang ini merupakan *intangible skills* atau keterampilan intrinsik yang dapat diketahui oleh pemimpin tersebut dan dapat dirasakan pengikutnya. Dengan kepemimpinan yang memiliki paradigma yang positif, maka diharapkan proses pengambilan keputusan dapat berlangsung secara bijaksana. Untuk memperlengkapi khasanah berpikir mahasiswa, maka disampaikan beberapa pandangan pakar berkaitan dengan proses atau mekanisme pengambilan keputusan berikut ini.

### **Definisi Pengambilan Keputusan Menurut Para Ahli**

Sistematika dalam proses pembelajaran diawali dengan membentuk bangunan berpikir yang komprehensif dan holistik. Bangunan berpikir tersebut terbentuk melalui pembelajaran dalam konteks ilmu atau kognitif. Perspektif kognitif inilah yang dapat menjadi landasan yang kuat dalam membangun perspektif-perspektif lainnya. Oleh karenanya, penulis menyampaikan beberapa pandangan atau definisi yang disampaikan oleh para pakar berkaitan dengan pengambilan keputusan ini.

Suharman (2005) memberikan definisi pengambilan keputusan merupakan proses memilih atau menentukan berbagai kemungkinan diantara situasi-situasi yang tidak pasti. Pengambilan keputusan hendaknya tidak dilakukan keluar dari mekanisme yang ada. Sekali pun derajat kepentingan dan kegentingannya tinggi, diharapkan tetap melalui mekanisme yang ada. Suharman berpendapat adanya "Proses memilih dan menentukan", menjadi dasar bahwa proses pengambilan keputusan. Hal ini tentunya membutuhkan waktu, pemikiran, pertimbangan, dan akhirnya memutuskan.

Apalagi dalam perspektif organisasi, mekanisme memilih dan memilah yang akhirnya menentukan pilihan merupakan langkah-langkah yang seharusnya dilewati. Memang, kadang-kala dibutuhkan waktu yang sedikit di dalam pengambilan keputusan, namun tetap saja terdapat pilihan dan pilahan yang harus dikerjakan. Hal ini membuktikan bahwa pengambil keputusan dalam skala apa pun memiliki mekanisme yang sama. Mekanisme ini diperlukan agar manajemen organisasi tidak salah dalam pengambilan keputusan organisasi. Pendekatan ini berlaku bagi tatanan organisasi secara korporat dan berlaku secara individu-individu pekerja. Sehingga perilaku organisasi yang sistematis akan menjadi landasan dari perilaku individu yang bekerja di dalam organisasi tersebut. Termasuk dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, perilaku organisasi atau dalam hal ini diwakili oleh pimpinan-pimpinan puncak dalam mengambil keputusan akan diikuti oleh pimpinan-pimpinan unit. Oleh karena itu, dalam konteks mekanisme pengambilan keputusan, manajemen harus

memberikan contoh yang tepat dan benar agar dapat diikuti oleh semua elemen yang ada di dalam organisasi tersebut.

Baron dan Byre (2008) menuturkan bahwa pengambilan keputusan ialah suatu proses melalui kombinasi individu atau kelompok dan mengintegrasikan informasi yang ada dengan tujuan memilih satu dari berbagai kemungkinan tindakan yang diambil. Pernyataan Baron dan Byre senada dengan Suharman dalam konteks adanya mekanisme atau proses di dalam pengambilan keputusan. Namun, Baron dan Byre menambahkan adanya kombinasi entitas individu atau kelompok dalam mengintegrasikan informasi untuk pengambilan keputusan. Dengan demikian, organisasi melalui kelompok-kelompok dan individu-individu memiliki peranan yang penting dalam usaha pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan agar dalam proses pengambilan keputusan dapat mengakomodir semua kepentingan secara bersama.

Perilaku organisasi diharapkan menjadi perilaku individu-individu yang berada di dalam organisasi tersebut. Sebaliknya, perilaku-perilaku individu merupakan akumulasi atau terkristalisasi menjadi perilaku organisasi. Dalam proses atau mekanisme pengambilan keputusan, organisasi sedapat-dapatnya dapat menyerap setiap aspirasi individu atau kelompok kerja yang ada. Sehingga, mekanisme pengambilan keputusan merupakan kesepakatan semua sivitas organisasi. Dengannya diharapkan setiap pelaku organisasi mengetahui secara jelas aturan main dan konsekuensi lembaga usaha tersebut. Dengan demikian akan menjadi pengetahuan seluruh warga organisasi untuk menjaga diri agar tidak melakukan penyimpangan dalam memenuhi aturan organisasi.

Simon (1993) memberikan definisi pengambilan keputusan merupakan suatu bentuk pemilihan dari berbagai alternatif tindakan yang mungkin dipilih yang prosesnya melalui mekanisme tertentu dengan harapan akan menghasilkan suatu keputusan yang terbaik. Mekanisme atau proses pengambilan keputusan organisasi seyogyanya dapat memberikan beberapa alternatif pilihan dalam keputusannya. Dari beberapa alternatif pilihan tersebut, maka diputuskan satu pilihan dengan berbagai konsekuensinya.

Sedangkan menurut Terry (2003), pengambilan keputusan merupakan pemilihan alternatif perilaku dari dua alternatif atau lebih tindakan untuk memecahkan masalah yang dihadapi melalui pemilihan satu diantara alternatif-alternatif yang memungkinkan. Pendapat ini tidak terlalu jauh berbeda dengan Simon (1993). Alternatif-alternatif pilihan dalam pengambilan keputusan organisasi dibutuhkan sebagai sarana menimbang pilihan akhir yang terbaik. Keputusan seburuk apa pun bagi seseorang harus menjadi sarana perbaikan di masa yang akan datang. Pengambilan keputusan merupakan proses pemikiran mendalam terkait pemulihan dari beberapa alternatif atau kemungkinan yang paling sesuai dengan nilai atau tujuan individu untuk mendapatkan hasil atas solusi tentang prediksi ke depan.

Ketika organisasi mengambil keputusan untuk memberikan SP (surat peringatan) kepada seorang pekerja, maka mekanisme sebelum keputusan tersebut diambil telah dilalui secara komprehensif. Semisal: Teguran lisan 1, 2, dan 3; *couching*, *counseling*, dan sebagainya telah dilalui. Jika akhirnya, manajemen harus dengan tegas memberikan SP-1 kepada pekerja tersebut, maka keputusan tersebut dapat dipahami oleh pekerja tersebut. Puncaknya adalah SP-1 yang diterima oleh pekerja tersebut dapat menjadi sarana pembelajaran untuk perbaikan diri di kemudian hari. Jadi, jika peringatan tidak disertai dengan perbaikan, maka akan menjadi dagelan organisasi (organisasi yang main-main). Sarana perbaikan harus diberikan kepada setiap pekerja sebagai kesempatan untuk memperbaiki kualitas diri.

Sedangkan menurut para ahli yang lain, memberikan definisi pengambilan keputusan sebagai berikut.

1. Wang Dan Ruhe (2007): Proses yang memilih pilihan yang lebih disukai atau suatu tindakan dari antara alternatif atas dasar kriteria atau strategi yang diberikan.
2. Menurut Dermawan (2004): Proses yang dipengaruhi oleh banyak kekuatan termasuk lingkungan organisasi dan pengetahuan, kecakapan dan motivasi. Pengambilan keputusan

merupakan ilmu dan seni pemilihan alternatif solusi atau tindakan dari sejumlah alternatif solusi dan tindakan yang berguna menyelesaikan masalah.

3. S.P. Siagian: Pengambilan keputusan ialah sebuah pendekatan yang sistematis terhadap sebuah hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil suatu tindakan yang menurut perhitungan adalah suatu tindakan yang paling tepat.
4. James A.F. Stoner: Pengambilan keputusan ialah suatu proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan yang sebagai cara pemecahan masalah.
5. Kuswardani (2006): Pengambilan keputusan ialah seorang individu yang tidak merasa puas dengan sebuah situasi yang ada atau dengan prospek situasi yang mendatang dan yang memiliki otoritas untuk berinisiatif dalam mengambil langkah untuk menanggulangi suatu keadaan tersebut.
6. Kamus Besar Ilmu Pengetahuan: Pemilihan keputusan atau kebijakan yang didasarkan atas kriteria tertentu, proses ini meliputi dua atau lebih, alternatif karena seandainya hanya ada satu alternatif tidak ada keputusan yang diambil.

Sintesis dari pengambilan keputusan (organisasi) adalah adanya mekanisme yang ketat dan terarah dalam proses pengambilan keputusan. Mekanisme yang mengakomodir kepentingan berbagai pihak yang digunakan sebagai sarana perbaikan mutu atau kualitas individu atau kelompok organisasi. Sehingga, melalui mekanisme pengambilan keputusan yang ideal diharapkan dapat menjadi kekuatan organisasi dalam menghadapi era persaingan yang semakin ketat di masa yang akan datang. Pengambilan keputusan merupakan hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang mengusung pada pemilihan jalur perbuatan antara beberapa pilihan yang tersedia. Adapun proses atau mekanisme dalam pengambilan keputusan disampaikan dalam bagian berikut ini.

### **Proses Pengambilan Keputusan**

Dalam proses pengambilan keputusan terdapat mekanisme, tatanan, atau aturan yang mengikat. Manajemen dalam seluruh kegiatan operasionalnya dapat mengambil kebijakan dalam bentuk keputusan setelah melalui beberapa tahapan. Hal ini dilakukan agar dalam proses pengambilan keputusan dihasilkan kebijakan yang *clear and clean*. Berikut adalah tahapan-tahapan dalam mekanisme pengambilan keputusan.

#### **Pertama, Identifikasi Masalah**

Setiap penelitian harus dilandasi dengan satu permasalahan yang jelas. Permasalahan timbul tatkala fakta empiris tidak sesuai dengan teori atau kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya. Arsiran antara fakta empiris dan harapan inilah masalah tersebut terjadi. Oleh karena itu, sebelum dilakukannya tindakan lanjutan maka pemimpin harus dapat mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang ada.

Kejelian atau ketelitian melihat sesuatu benar-benar menjadi akar sebuah permasalahan merupakan keterampilan yang sangat dibutuhkan dalam manajemen. Karena, banyak pendekatan pengambilan keputusan yang sebenarnya tidak menyentuh akar permasalahan yang sebenarnya. Tentunya hal ini membuat energi terbuang sia-sia dari segi waktu, tenaga, pikiran, dan lain-lain. Jadi keterampilan melihat masalah dan kemampuan mengidentifikasinya adalah hal yang pertama dalam proses pengambilan keputusan.

#### **Kedua, Kumpulkan Informasi**

Setelah pemimpin telah mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang ada, maka langkah selanjutnya adalah mengumpulkan informasi atau bukti-bukti yang berkaitan langsung atau tidak langsung terhadap permasalahan tersebut. Sering kali ditemukan pengambilan keputusan bersifat *ad hoc*, parsial, dan reaktif sehingga solusinya terkesan ‘mentah’ dan tidak tajam dalam membedah satu permasalahan.

Pengumpulan informasi atau dokumentasi yang berkaitan langsung atau tidak langsung menjadi dasar pembuatan perencanaan pengambilan keputusan yang sistematis, holistik, dan terarah. Dalam proses pengambilan keputusan: *Speak every things with data is compulsory*. Dalam konteks berorganisasi, data atau informasi merupakan keharusan dalam setiap pengambilan keputusan. Dengan dukungan data atau dokumen sumber tersebut, maka pengambilan keputusan terhindar dari asumsi atau intuisi, melainkan empiris.

### Ketiga, Mengukur Informasi dan Barang Bukti

Seluruh informasi dan barang bukti yang bertalian langsung atau tidak langsung terhadap permasalahan yang ada tentunya tidak dipakai secara keseluruhan dalam penentuan pengambilan keputusan. Pemimpin dapat melakukan pemilahan dengan melakukan pengukuran terhadap barang bukti tersebut guna menginventarisir sesuai dengan skala prioritasnya. Dengan melakukan pembobotan ini, maka informasi dan barang bukti yang berhasil dikumpulkan menjadi sarana dalam membuat beberapa alternative pengambilan keputusan.

### Keempat, Identifikasi Alternatif Pengambilan Keputusan

Pemimpin yang telah berhasil mengidentifikasi satu atau lebih permasalahan yang didukung dengan fakta dalam bentuk dokumen atau informasi tertulis, akan memiliki daya jangkau atau analisis yang luas dalam pembuatan keputusan. Mengapa? Karena permasalahan telah teridentifikasi dengan jelas dan alat-alat bukti permasalahan terkumpul secara sistematis. Sekalipun pemimpin telah memiliki dua proses yang cukup valid ini, diharapkan tidak segera menentukan satu keputusan tunggal tetapi dibuatkan beberapa alternative. Hal ini dimaksudkan agar proses pengambilan keputusan tidak berhenti di satu solusi dan mengalami *dead lock* tetapi tersedia solusi-solusi yang lain yang siap untuk *cover* atau melanjutkan proses tersebut.

### Kelima, Ambil Keputusan

Dalam pengambilan satu keputusan di antara beberapa alternative akhirnya harus dilakukan oleh pemimpin. Guna menjaga agar keputusan yang diambil valid dan kredibel, pemimpin hendaknya merencanakan teknik pengambilan keputusannya (*plan*), melakukan simulasi terhadap keputusan yang diambil (*do*), melakukan pemeriksaan ulang terhadap beberapa simulasi keputusan yang akan dilakukan (*check*), dan lakukan (*action*).

### Keenam, Evaluasi

Setiap keputusan yang diambil dan diimplementasikan dalam jangka waktu tertentu tidak boleh dilepaskan dari pengawasan. Pengawasan yang ketat terhadap implementasi keputusan akan meminimalisir kesalahan atau adanya unsur kesengajaan yang ingin dilakukan oleh oknum atau orang tertentu. Kegiatan pengawasan ini akan menghasilkan materi-materi penting sekaligus menjadi input yang berharga di dalam melakukan evaluasi terhadap keputusan tertentu. Kegiatan evaluasi adalah kegiatan yang dapat menilai apakah keputusan yang diambil menjadi efektif, efisien, atau sebaliknya.

Keenam tahapan tersebut seyogyanya dapat mengakomodir beberapa ciri dari pengambilan keputusan yang dijelaskan sebagai berikut.

### **Ciri-Ciri Pengambilan Keputusan**

Penulis menyampaikan bahwa terdapat beberapa ciri-ciri dalam mekanisme pengambilan keputusan, antara lain.

#### **Proses Keputusan**

Keputusan merupakan suatu proses yang terus menerus (*continue*), sebab kalau tidak adanya suatu proses yang berkesinambungan berarti tidak adanya hubungan dengan keputusan tersebut. Apabila tidak ada tindakan lebih lanjut maka keputusan tersebut tidak mempunyai arti atau makna sama sekali. Keputusan organisasi yang tidak dibarengi dengan sarana perbaikan akan menjadi 'pajangan' yang kosong isi.

Oleh karenanya, sifat daripada pengambilan keputusan ini dapat dipertimbangkan dengan beberapa faktor waktu yang dapat dibagi menjadi: 1) pertimbangan waktu yang lampau, di mana masalah itu timbul dan informasi dapat dikumpulkan; 2) waktu sekarang di mana keputusan itu dibuat; dan 3) waktu yang akan datang di mana keputusan dilaksanakan, dan diadakan penilaian.

Rangkaian keputusan tersebut diambil oleh sejumlah individu yang berbeda. Faktor waktu ditambah dengan rangkaian sifat-sifat adalah merupakan suatu komponen daripada proses, yang merupakan dasar daripada pengambilan keputusan.

#### **Konsep Ikatan**

Jika suatu keputusan menyangkut sejumlah besar orang-orang, maka hal yang penting adalah kemampuan untuk menghadapi reaksi dan menyesuaikan perbedaan-perbedaan dengan kedua belah pihak itu. Hasil daripada syarat-syarat yang telah ditentukan dalam keputusan yang baik dapat digambarkan sebagai suatu kesimpulan. Keputusan tersebut akan berhasil apabila menimbulkan suatu ikatan antara pengambil keputusan dengan keputusannya. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi disebabkan karena cara bekerjanya keputusan itu sendiri. Ikatan akan timbul karena orang-orang di dalam organisasi berusaha untuk menyesuaikan dan melaksanakan keputusan itu.

Keputusan itu bersifat berkesinambungan karena adanya unsur dinamis dan pengharapan-pengharapan daripada orang-orang yang ada di dalam organisasi. Keputusan itu juga sering menimbulkan perubahan antara satu bidang yang akan memengaruhi terhadap bidang lain. Misal: Suatu keputusan kenaikan harga bensin akan memengaruhi biaya angkutan atau transport.

Dengan demikian, setiap keputusan organisasi mengikat sedikitnya dua pihak, yakni manajemen sebagai perwakilan organisasi dan individu pekerja tersebut. Ikatan yang dimaksud menunjuk kepada komitmen yang harus selalu dibangun dan dijaga antardua pihak.

#### **Penilaian**

Faktor penilaian di dalam pengambilan keputusan dapat dibedakan atas 2 hal: 1) pimpinan (pengambil keputusan) menghadapi suatu pertanyaan pilihan antara 2 atau lebih alternatif dan 2) masalah daripada hasil keputusan itu sendiri yang telah diambil.

Pemilihan daripada pengambil keputusan (pimpinan) tidak atas dasar pertimbangan, tetapi atas dasar beberapa alternatif yang oleh pengambil keputusan dianggap penting. Adapun yang merupakan pertimbangan pokok bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan tidak hanya didasarkan kepada pribadinya, pengalamannya, pengabdianya dan kecakapannya, tetapi sebagai unsur yang penting ialah pertimbangan dari orang-orang yang membantunya (sifatnya) dalam memberikan saran-sarannya.

Penilaian dalam pengambilan keputusan mutlak diarahkan bagi kepentingan umum atau tatanan organisasi secara keseluruhan. Keputusan organisasi yang mengakomodir kepentingan semua sivitas organisasi menjadi dasar dalam setiap hasil pilihan keputusan yang dibuat. Untuk kepentingan ini, maka disampaikan adanya dua unsur yang memengaruhi terhadap keputusan, yakni: 1) kepentingan pribadinya, dan 2) kepentingan organisasi yang akan bersama-sama menjadi pertimbangan, sekalipun dua faktor penilaian itu sangat kompleks.

Dalam menghadapi permasalahan ini, maka pimpinan harus mengadakan penilaian daripada keputusan-keputusan yang lampau dan mengadakan penilaian terhadap hal-hal yang relevan dalam waktu yang sekarang ini, dan meneliti akibat yang akan timbul dalam waktu yang akan datang.

Perilaku dengan maksud tujuan tertentu

Setiap penilaian dalam pemilihan alternatif tersebut di atas harus dibandingkan satu sama lain dengan hasil daripada pemilihan yang diharapkan dari salah satu alternatif yang penting, yaitu yang berhubungan dengan *maksud* dan tujuan organisasi, baik dalam jangka panjang maupun dalam jangka pendek.

Maksud dan tujuan organisasi, merupakan suatu standar untuk mengadakan penilaian daripada kemungkinan hasil tindakan-tindakan yang berbeda-beda. Oleh karena itu, tujuan organisasi bersifat dominan (terkuat) yang dapat dihubungkan dengan tujuan pribadi, secara sadar maupun tidak sadar bagi pimpinannya. Pada prinsipnya, perilaku dengan maksud atau tujuan untuk mencapai tujuan organisasi merupakan suatu pertimbangan pokok dalam pengambilan keputusan yang pada akhirnya akan membentuk beberapa bentuk pengambilan keputusan.

### **Bentuk-Bentuk Pengambilan Keputusan**

Ada dua bentuk dalam proses atau mekanisme pengambilan keputusan. Kedua bentuk tersebut mengacu kepada jenis permasalahan, alternatif solusi, dan budaya organisasi yang berkembang di dalam organisasi tersebut. Adapun kedua bentuk pengambilan keputusan tersebut adalah *auto generated* dan *induced*.

Keputusan *auto generated* merupakan keputusan yang diambil dan diputuskan dengan cepat serta kurang memperhatikan, mempertimbangkan data, informasi, dan fakta di lapangan keputusan. Sehingga dalam banyak kesempatan, hasil dari keputusan yang bersifat *auto generated* memiliki penanganan yang memiliki jangkauan jangka pendek. Sebenarnya diharapkan setiap keputusan yang diambil dapat mengakomodir kebutuhan jangka menengah dan panjang.

Namun pada kenyataannya, banyak perkara yang harus diselesaikan melalui mekanisme pengambilan keputusan yang bersifat *auto generated*. Dalam hal ini, pemimpin organisasi diharapkan memiliki daya nalar atau rasio yang tajam dalam memberikan keputusan yang membutuhkan waktu yang singkat, tanpa data, dan informasi. Kecakapan pengambilan keputusan dalam bentuk *auto generated* dapat dimiliki melalui pengalaman-pengalaman dalam menahkodai organisasi. Dengan demikian, pengambilan keputusan *auto generated* dapat dilakukan dengan beberapa catatan, antara lain sifatnya jangka pendek, pemimpin sebagai pengambil keputusan memiliki pengalaman dan nalar yang tajam, *ad hoc*, dan lain sebagainya.

Keputusan *induced* merupakan keputusan yang diambil atau dipilih berdasarkan *scientific management*: Manajemen, pendekatan, atau metode ilmiah. Jenis pengambilan keputusan jenis ini memungkinkan keputusan yang diambil bersifat logis, ideal, dan rasional. Sehingga dapat dipertanggungjawabkan, diverifikasi, dan dibuktikan secara ilmiah. Sebagai hasilnya, keputusan dapat

diimplementasikan dengan tingkat risiko yang relatif kecil.

Penulis tidak memungkiri bahwa jenis keputusan *induced* membutuhkan rentang waktu yang panjang, komprehensif, dan holistik. Dengan demikian, jenis pengambilan keputusan ini bersifat jangka panjang dan strategis. Semisal: Pengambilan keputusan untuk melakukan diversifikasi produk. Tentunya, sebelum keputusan diversifikasi produk dipilih, dibutuhkan waktu yang panjang dalam mengumpulkan informasi yang terkait dengan kelebihan dan kekurangan strategi tersebut diimplementasikan. Selanjutnya, data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan metode analisis yang relevan dengan kebutuhan strategi tersebut dijalankan. Sehingga, jenis pengambilan keputusan yang bersifat *induced* dapat dilakukan dengan beberapa catatan, antara lain bersifat jangka panjang, strategis untuk jangka panjang, yang melibatkan kepentingan secara korporat.

Untuk dapat mengakomodir bentuk-bentuk pengambilan keputusan, baik yang bersifat *auto generated* atau *induced* diperlukan pemahaman mengenai fungsi dari pengambilan keputusan tersebut. Jika pengambil keputusan tidak atau kurang memahami fungsi dari keputusan yang diambil, maka akan terjadi ketidaktepatan, luncas, atau kemelesetan atas tujuan yang ingin dicapai. Pengambilan keputusan tersebut tidak memberikan dampak atau pengaruh positif yang signifikan terhadap perkembangan organisasi bisnis.

Oleh karena itu, pengetahuan dan pemahaman tentang tujuan pengambilan keputusan sebenarnya telah menyentuh lima puluh persen dari jalan keluar yang dibutuhkan. Seseorang yang memiliki posisi tertentu di dalam organisasi diharapkan memiliki keterampilan dalam merumuskan fungsi dari setiap pengambilan keputusan yang diambil. Pada bagian berikut dipaparkan secara lengkap mengenai fungsi, tujuan, dan dasar dalam mekanisme pengambilan keputusan.

### **Fungsi Pengambilan Keputusan**

Fungsi pengambilan suatu keputusan diharapkan dapat memberikan jalan keluar atas setiap permasalahan organisasi yang dialami perseorang atau kelompok di dalam perusahaan. Pengambilan keputusan tersebut harus sistematis, holistik, dan terarah. Sehingga jalan keluar atas pengambilan keputusan bersifat jangka panjang dan korporat.

Ada dua fungsi dalam proses pengambilan keputusan, antara lain untuk 1) menyadarkan dan mengarahkan baik individu maupun kelompok agar proses pengambilan keputusan dapat dilakukan secara institusional dan organisasional; dan 2) pengambilan keputusan bersifat futuristik, masa depan, dan memberikan pengaruh positif dalam jangka waktu yang panjang. Apalagi ketika dikenakan dalam konteks berorganisasi, kedua fungsi tersebut mutlak diperlukan. Di samping memiliki pengetahuan tentang fungsi dalam pengambilan keputusan, wawasan tentang tujuannya pun mutlak dibutuhkan.

### **Tujuan Pengambilan Keputusan**

Setiap pengambilan keputusan harus beralaskan tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian, tujuan merupakan 'kompas' dari proses, mekanisme, dan rangkaian dari pengambilan keputusan. Pada bagian berikut disampaikan beberapa tujuan pengambilan keputusan yang dapat dibedakan menjadi dua hal, yakni 1) tujuan tunggal: Terjadi apabila keputusan yg dihasilkan hanya menyangkut satu masalah, artinya bahwa sekali diputuskan dan tidak akan ada kaitannya dengan masalah lain; dan 2) tujuan ganda: Terjadi apabila keputusan yg dihasilkan itu menyangkut lebih dari satu masalah. Artinya bahwa satu keputusan yang diambil sekaligus memecahkan dua masalah atau lebih dan tidak bersifat kontradiktif.

Demikian dengan tujuan pengambilan keputusan di dalam organisasi dapat memiliki tujuan tunggal maupun ganda. Biasanya pengambilan keputusan yang memiliki tujuan tunggal biasanya berlaku untuk perseorangan. Sedangkan tujuan ganda, cenderung berlaku secara kelompok. Namun

demikian, tetap memperhatikan kasus perkasus. Semisal pengambilan keputusan tujuan tunggal: Tindakan disipliner yang dikenakan pada seorang pekerja dan tidak menyangkut kelompok kerja pekerja tersebut. Sedangkan pengambilan keputusan tujuan ganda: Diversifikasi produk. Keputusan diversifikasi produk ini berdampak kepada inovasi bagi peningkatan kualitas pekerja dan di sisi lain dapat menghasilkan penjualan yang berdampak kepada tingkat keuntungan. Di atas fungsi dan tujuan pengambilan keputusan organisasi, tentunya dilandasi dengan dasar yang kokoh. Dasar dari pengambilan keputusan akan membantu organisasi dalam mencapai fungsi dan tujuannya.

## **Dasar Pengambilan Keputusan**

Mengutip apa yang didefinisikan oleh Terry (Sanusi: 2000:16) menyatakan bahwa pada umumnya pengambilan keputusan seseorang atau kelompok memiliki beberapa dasar antara lain intuisi, pengalaman, fakta, wewenang, dan rasional.

### **Intuisi**

Merupakan proses pengambilan keputusan yang didasarkan oleh intuisi atau perasaan. Intuisi dan perasaan ini cenderung memiliki sifat yang subyektif dan kurang dapat dipertanggungjawabkan. Pendekatan intuisi rentan terhadap beberapa faktor, antara lain sugesti, pengaruh eksternal, dan kejiwaan. Namun pada kenyataannya, banyak keputusan organisasi diputuskan melalui pendekatan intuitif ini.

Setidaknya ada dua keuntungan yang diperoleh ketika pengambilan keputusan menggunakan pendekatan intuitif, antara lain kemudahan atau kecepatan dalam proses pengambilan keputusan dan menjadi tepat apabila menyangkut hal-hal yang bersifat kemanusiaan. Namun dalam konteks berorganisasi, sedapat-dapatnya pendekatan ini minim untuk dilakukan. Mengapa? Hasil dari keputusan ini tidak memiliki indikator yang dapat diukur kebenarannya. Pendekatan intuisi ini lebih kepada keputusan sepihak dan tidak mengakomodir kepentingan pihak yang lain. Dengan demikian, pendekatan pengambilan keputusan berdasarkan intuisi dapat dilakukan pada konteks organisasi dengan beberapa catatan. Catatan tersebut adalah waktu mendesak yang berdampak kepada organisasi secara keseluruhan, fenomena atau kasus yang terjadi mendadak, pengambil keputusan adalah pemimpin (unit) tertinggi, dan menjadi keputusan bersama bukan perseorangan.

### **Pengalaman**

Pengalaman-pengalaman yang dimiliki oleh individu, kelompok, atau organisasi merupakan akumulasi yang dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan. Pengalaman merupakan fakta empirik yang sudah tervalidasi benar dan salahnya. Pengalaman yang mengakibatkan kerugian organisasi pun dapat menjadi materi pembelajaran yang berharga bagi individu dan lembaga. Apalagi pengalaman positif dan menguntungkan, tentunya akan menjadi standar baku dalam pengambilan keputusan peristiwa lainnya yang memiliki kesamaan.

Dalam konteks organisasi formal, setiap pengalaman perusahaan dapat menjadi arisp atau dokumen yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan di masa yang akan datang. Semisal: Tren kenaikan kurs dollar terhadap rupiah dalam beberapa periode dapat menjadi pengalaman berharga bagi perusahaan untuk melakukan investasi dimasa yang akan datang. Begitu pun beberapa pengalaman dalam proses perekrutan karyawan, tentunya menjadi data atau landasan dalam pengambilan keputusan organisasi.

### **Fakta**

Pendekatan data merupakan landasan yang ilmiah dan dapat dipertanggungjawabkan secara kuat dalam usaha pengambilan sebuah keputusan. Apalagi, ketika pengambilan keputusan organisasi yang formal, maka data atau fakta merupakan keharusan yang melandasi satu keputusan di ambil. Data atau fakta merupakan bukti otentik yang keberadaannya dapat menjadi arsip yang penting bagi organisasi. Jika satu waktu diperlukan, maka data tersebut dapat digunakan sebagai lampiran dalam membuat kebijakan organisasi.

Data merupakan kumpulan fakta yang telah dikelompokkan secara sistematis dan teratur. Sedangkan informasi adalah hasil pengolahan atau proses dari data. Oleh karena itu, data yang telah diolah dan menjadi informasi inilah yang dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan organisasi. Dalam organisasi formal, sebaiknya dihindari pengambilan keputusan jika tidak memiliki data yang jelas dan lengkap. Mengapa? Ketika pengambilan keputusan tidak memiliki dukungan data yang lengkap dan jelas, maka akan berdampak kepada kualitas kebijakan organisasi tersebut. Apalagi dalam konteks jangka panjang, bukan tidak mungkin akan menghasilkan permasalahan yang lain. Namun, ketika pengambilan keputusan organisasi memiliki data yang cukup, maka ketika kebijakan organisasi tersebut dipertanyakan atau dievaluasi, maka data tersebut dapat digunakan sebagai bukti empirik.

## Wewenang

Wewenang dalam bahasa konkret dapat disejajarkan dengan kekuasaan atau otoritas. Seseorang yang memiliki kewenangan tertentu dapat serta merta mengambil sebuah keputusan. Kekuasaan atau otoritas yang dimilikilah yang menjadi dasar keputusan dibuat. Dalam konteks berorganisasi, kewenangan memiliki tingkatan-tingkatan tertentu. Kewenangan yang dibatasi sesuai dengan tanggung jawab organisasi yang dipercayakan kepadanya. Tentunya, dalam pengambilan keputusan yang berdasarkan wewenang atau otoritas ini tidak dapat dilepaskan dari norma-norma yang telah ditetapkan organisasi. Dengan demikian, bukan berarti wewenang atau kekuasaan bersifat tidak terbatas dalam pelaksanaannya. Peraturan, norma, dan kaidah organisasi tetap menjadi nilai yang tidak boleh dilanggar dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

Kewenangan seseorang atau kelompok tertentu memungkinkan pengambilan keputusan yang dilakukan tanpa melalui forum diskusi tertentu. Metode pengambilan keputusan ini seringkali digunakan oleh para pemimpin otokratik atau dalam kepemimpinan militer. Metode ini memiliki dua keuntungan.

Cepat. Ketika organisasi tidak mempunyai waktu yang cukup untuk memutuskan apa yang harus dilakukan, maka metode wewenang atau otoritas ini efektif untuk dilakukan.

Sempurna. Pengambilan keputusan yang dilaksanakan berkaitan dengan persoalan-persoalan rutin yang tidak mempersyaratkan diskusi untuk mendapatkan persetujuan para anggotanya.

Namun demikian, jika metode pengambilan keputusan ini terlalu sering digunakan, ia akan menimbulkan persoalan-persoalan tertentu. Semisal: Ketidakpercayaan para anggota organisasi terhadap keputusan yang ditentukan sepihak oleh pimpinannya. Mereka merasa kurang bahkan tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan tersebut. Pengambilan keputusan akan memiliki kualitas yang lebih bermakna, apabila dibuat secara bersama-sama dengan melibatkan seluruh anggota kelompok, daripada keputusan yang diambil secara individual berdasarkan wewenang atau otorisasi tertentu.

Namun demikian, kewenangan, kekuasaan, atau otorisasi seseorang di dalam organisasi biasanya diberikan kepada tingkatan pimpinan tertentu. Mereka yang telah memiliki tahun-tahun panjang bekerja di dalam organisasi, memahami budaya kerja, kesetiaan, dan prestasi menjadi dasar

dalam pemberian wewenang ini. Dengan demikian, kewenangan yang dimiliki pekerja tersebut bukanlah otoritas pribadi atau kelompok, melainkan bagi kepentingan organisasi.

## Rasional

Rasio merupakan alur berpikir yang sistematis. Seseorang yang menggunakan rasio akan terlihat dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan. Ia adalah seorang yang rasional, di mana dalam konteks pengambilan keputusan didasari secara obyektif, bukan subyektif atau kepentingan sendiri atau kelompok tertentu. Namun, pada kenyataannya banyak keputusan organisasi yang dilakukan tanpa pertimbangan yang rasional. Semisal dalam kasus nepotisme, di mana pengambilan keputusan masih banyak didasari oleh hubungan kekerabatan, pertemanan, atau kedekatan. Apalagi ketika pendekatan keluarga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan. Keluncasan, kemelesetan, atau kekeliruan dalam pengambilan keputusan terbuka lebar.

Sedapat-dapatnya pendekatan rasional dapat menjadi dasar dalam proses pengambilan keputusan. Intervensi-intervensi kekuasaan dari seseorang atau kelompok kerja tertentu diharapkan tidak memperkeruh dan mengganggu mekanisme pengambilan keputusan. Keputusan organisasi yang dibuat berdasarkan rasionalitas akan memberi dampak atau pengaruh positif yang signifikan di masa yang akan datang. Salah satu pendekatan rasional yang dapat digunakan dalam proses atau mekanisme pengambilan keputusan adalah dengan melibatkan pendapat tenaga ahli yang profesional.

Tenaga ahli yang berasal dari dalam atau luar organisasi dapat dijadikan alternatif dasar yang rasional dalam membuat kebijakan organisasi. Namun demikian, agar tidak terjadi intervensi kepentingan, maka diharapkan organisasi dapat berkoordinasi dan berkomunikasi dengan tenaga ahli yang independen. Tenaga ahli yang tidak memiliki keterikatan langsung dengan kepentingan organisasi. Hal ini untuk menjadi obyektifitas dalam penilaian dan pencarian solusi atas satu masalah organisasi. Ia adalah seorang yang netral dan bebas dari berbagai kepentingan. Di sinilah rasionalitas memainkan peranannya, di mana penilaian dilakukan seobyektif mungkin berdasarkan pandangan para pakar profesional.

Tentunya, di dalam proses pengambilan keputusan tidak hanya dapat didasarkan kepada intuisi, pengalaman, fakta, wewenang, dan rasional semata. Namun, juga bergantung kepada gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan seseorang berdampak signifikan kepada cara atau teknis pengambilan keputusan yang dilakukannya. Beda gaya kepemimpinan, maka beda pula teknik atau metode pengambilan keputusannya. Gaya kepemimpinan ini akan dibahas dalam sub bab yang lain. Pastinya, bentuk pengambilan keputusan memiliki relevansi dengan gaya kepemimpinan seseorang di dalam organisasi yang tidak dapat dilepaskan dari faktor-faktor yang memengaruhinya.

## Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan

Terdapat beberapa faktor yang dapat dijadikan dasar atau memengaruhi individu, kelompok, dan organisasi dalam mengambil sebuah keputusan. Faktor-faktor tersebut dapat dijadikan dasar dalam mempertimbangkan alternatif-alternatif pengambilan keputusan yang dilakukan. Tentunya, perseorangan atau kelompok memiliki pola atau metode tertentu dalam proses pengambilan keputusannya. Namun, faktor-faktor di bawah ini tetap menjadi bagian yang diperhitungkan dalam membuat kebijakan pengambilan keputusan organisasi.

Syamsi menyatakan terdapat beberapa faktor yang menjadi pengaruh dalam pengambilan keputusan sebagai berikut.

1. Memperhitungkan dan mempertimbangkan hal-hal yang berwujud (*tangible things*) dan tidak berwujud (*intangible things*). Hal yang berwujud menunjuk kepada segala sesuatu yang rasional dan dukungan data yang dapat digunakan sebagai basis pengambilan keputusan. Sedangkan hal-

hal yang tidak berwujud menunjuk kepada emosi, perasaan, dan intuisi. Kedua hal ini sedapat-dapatnya terakomodir dalam proses atau mekanisme pengambilan keputusan.

2. Memastikan bahwa muara dari proses pengambilan keputusan adalah demi tercapainya tujuan organisasi. Jadi, yang menjadi titik sasaran dalam membuat kebijakan atau keputusan organisasi harus didasarkan kepentingan organisasi, bukan kelompok, apalagi individu tertentu.
3. Membuat beberapa alternatif pengambilan keputusan. Memang, organisasi tidak dapat mengakomodir kepentingan semua pihak (semua orang). Pasti, ada pihak-pihak atau perseorangan yang kepentingannya belum atau tidak terakomodir. Namun, sebagai indikatornya adalah sejauh mendukung kepentingan organisasi, semua masukan yang konstruktif pasti terakomodir.
4. Mengkonkretkan keputusan dalam bentuk-bentuk atau langkah-langkah operasional yang praktis. Keputusan merupakan strategi langkah awal dan harus diimplementasikan melalui rangkaian perencanaan yang konkret.
5. Membutuhkan jangka waktu tertentu agar keputusan yang diambil dipahami, dimengerti, dan dilaksanakan oleh semua sivitas organisasi. Setiap keputusan harus mendapatkan legitimasi organisasi, agar dalam praktiknya menjadi kewajiban yang harus dilaksanakan oleh semua pekerja organisasi.

Faktor-faktor di atas hendaknya menjadi landasan mekanisme pengambilan keputusan dilakukan. Dalam jangka waktu tertentu, organisasi memiliki pengalaman konkret yang melimpah dalam penyelesaian kasus-kasus di mana dibutuhkan pengambilan keputusan atau kebijakan organisasi. Mekanisme ini akan menjadi budaya dalam membentuk dan mengarahkan perilaku organisasi. Sehingga, para pekerja organisasi akan menjadi pelaku yang profesional dalam hal pengambilan keputusan atau kebijakan organisasi.

### **Ringkasan**

1. Permasalahan dalam organisasi merupakan bagian yang tidak dapat dilepaskan dalam tatanan berorganisasi. Dengan demikian, permasalahan organisasi harus dipandang sebagai hal yang bersifat normatif.
2. Tentunya, setiap permasalahan harus dicarikan solusi atau penawarnya. Jangan pernah membiarkan permasalahan terus berkembang tanpa solusi. Pada jangka waktu tertentu dapat menjadi “bom waktu” yang dapat meluluhlantakkan kegiatan organisasi tersebut.
3. Solusi atas setiap permasalahan harus melalui mekanisme atau proses pembuatan kebijakan atau pengambilan keputusan.
4. Pengambilan keputusan organisasi hendaknya memiliki tatanan, proses, atau mekanisme yang baku. Sehingga, seluruh sivitas organisasi mengetahui dengan jelas jika terjadi permasalahan tertentu untuk segera dicarikan solusinya.
5. Kepemimpinan organisasi akan tervalidasi efektifitasnya melalui serangkaian produk pengambilan keputusan yang dilakukannya.

### **Langkah-langkah atau proses dalam pengambilan keputusan**

1. Melakukan identifikasi terhadap permasalahan.  
Menemukan latar belakang, alasan, atau potensi yang menjadi sumber permasalahan merupakan langkah awal dalam mekanisme pengambilan keputusan.
2. Merumuskan masalah berdasarkan latar belakang, alasan, atau potensi permasalahan terjadi dengan dukungan dokumen sumber, intuisi, pengalaman, dan fakta.

3. Membuat beberapa alternatif kebijakan dalam pengambilan keputusan yang didasarkan dari rumusan masalah yang telah disepakati bersama.
4. Membuat keputusan atau kebijakan yang diawali pada tahapan sosialisasi, implementasi, dan evaluasi.

### **Latihan**

1. Buatlah contoh kasus dalam organisasi Anda.
2. Susunlah langkah atau proses dalam mengambil keputusan atau kebijakan organisasi dari kasus yang ada.

## PERTEMUAN MINGGU KE-11: Kepribadian

Pada bagian ini, mahasiswa akan mendapatkan beberapa pengalaman belajar sebagai berikut.

1. Memiliki wawasan untuk mendasari perilaku individu dalam organisasi.
2. Menggunakan nilai atau perilaku individu sebagai aset dalam perkembangan organisasi.
3. Mengembangkan perilaku individu bagi peningkatan kualitas diri, kelompok, dan organisasi.

### Pendahuluan

Pengampu matakuliah beberapa kali menyampaikan bahwa materi pengajaran perilaku organisasi hanya menjadi sebuah pengetahuan tanpa makna, jika tidak berdampak kepada kehidupan perilaku secara personal di dalam kenyataan kehidupan. Sejatinya, perilaku organisasi dibangun oleh sikap dan perilaku personalnya, perilaku masing-masing pekerjanya. Dengan kata lain, pembelajaran perilaku organisasi tidak dapat dilepaskan dari perilaku individu organisasi tersebut. Terdapat hukum atau hubungan yang positif yang menunjukkan bahwa jika perilaku individunya baik, maka perilaku organisasi menjadi baik dan sebaliknya.

Setiap organisasi atau perusahaan, baik yang bersifat *profit oriented* maupun yang *non-profit oriented* mengharapkan agar kinerja dan mutu atau kualitasnya makin hari makin baik yang pasti berdampak kepada pertumbuhan bagi kesejahteraan organisasi itu sendiri dan orang-orang yang bekerja di dalamnya. Tentunya keadaan atau kondisi ideal ini tidak tercipta dalam sekejap mata atau tercapai dalam satu momentum tertentu. Dibutuhkan satu usaha kerja keras, baik secara kelompok dan individu. Satu proses panjang yang berkesinambungan, pekerja-pekerja yang saling mendukung sehingga tercipta satu daya sinergi yang terarah bagi terwujudnya visi dan misi organisasi.

Penulis menyadari bahwa untuk mencapai hal ideal tersebut akan berhadapan dengan banyaknya tantangan dan hambatan. Tentunya sebagai organisasi yang visioner harus dapat memandang hambatan dan tantangan tersebut dari perspektif yang berbeda dengan organisasi lain. Persepektif atau cara pandang organisasi yang kuat terhadap hambatan dan tantangan tersebut merupakan sebuah kesempatan untuk dapat mengukur kekuatan internal organisasinya dan menyiapkan hal-hal yang dibutuhkan bagi perkembangan selanjutnya.

Perilaku menggambarkan secara utuh kepribadian seseorang dan perilaku sangat ditentukan dengan apa yang mengisi pikirannya setiap saat. Jika seseorang menerima satu pengajaran atau pengetahuan yang logis dan sehat, maka akan berdampak kepada perilakunya yang normal dan logis. Namun sebaliknya, jika yang mengisi pikiran seseorang adalah hal yang mistis, tidak logis, dan cenderung mengada-ada, maka akan dihasilkan manusia yang *sok* tahu dan pasti mengada-ada. Apabila hal ini terus berlangsung dalam waktu yang lama, maka akan menghasilkan seseorang yang memiliki kepribadian yang matang dan tetap tidak logis dan mau menang sendiri.

Perusahaan atau organisasi yang diisi oleh orang-orang yang memiliki kepribadian yang matang dan dewasa akan menjadi organisasi kuat yang memiliki visi untuk memberikan solusi terhadap kebutuhan pasar. Tidak selalu orientasinya adalah keuntungan semata, tetapi memiliki tanggung jawab terhadap komunitas, lingkungan sekitar, atau yang disebut *CSR – Corporate Social Responsibility*. Tanggung jawab ini akan terakumulasi dalam jangka waktu panjang menjadi nilai budaya organisasi, nilai tetap yang dimiliki oleh organisasi setelah melalui perjalanan panjang berorganisasi. Nilai organisasi yang terbangun melalui perilaku-perilaku individu organisasi yang memiliki nilai-nilai diri atau kepribadian yang sehat dan positif.

## Kepribadian

Kata kepribadian terdiri atas kata dasar 'Pribadi' yang dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) diartikan sebagai manusia sebagai perseorangan atau individu dan menurut *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*, *personal is a relating or belonging to a single or particular person rather than to a group or an organization, private or relating to someone's private life* (sesuatu yang berkaitan dengan kehidupan seseorang). Jadi, kepribadian adalah segala hal yang berkenaan atau dikaitkan dengan kehidupan seseorang yang berdampak kepada orang lain. *Personality refers to the structures and propensities inside a person that explain his or her characteristics patterns of thought, emotional, and behavior* (Colquitt, LePine, and Wesson, 2009).

Kepribadian menunjuk kepada struktur dan kecenderungan dari dalam diri seseorang yang dapat menjelaskan atau menggambarkan pola pikir, perasaan, dan karakternya sendiri. Setiap insan manusia memiliki satu perlengkapan yang ada di dalam dirinya yang tidak dapat diintervensi atau dipengaruhi oleh siapapun, selain dirinya sendiri. Perlengkapan itu disebut "Kehendak Bebas". Kehendak bebas menunjuk kepada satu perlengkapan dalam diri seseorang yang seutuhnya 'dimainkan' oleh orang itu sendiri tanpa unsur paksaan, tekanan, atau hambatan dari pihak lain. Orang menentukan sendiri sikap hidupnya, gaya hidup, dan berbagai sikap yang lain.

Dengan kata lain, manusia bertanggung jawab penuh dengan apa yang menjadi pilihan hidupnya. Oleh karena itu, jika kita kaitkan antara kepribadian dan kehendak bebas, maka akan ditemukan bahwa kepribadian, sikap, dan karakter seseorang merupakan satu pilihan yang lahir dari kehendak bebasnya. Segala risiko akan menjadi tanggung jawab sepenuh masing-masing. Kepribadian dibentuk dari berbagai kondisi, yang pertama adalah kondisi keluarga. Keluarga merupakan 'sekolah awal', tempat belajar pertama yang terdiri atas ayah, ibu, saudara, dan dirinya sendiri. Orang-orang inilah yang akan menjadi pola dasar yang kuat dalam membentuk kepribadian setiap orang.

Pada dasarnya seluruh rangkaian kehidupan ini adalah proses tiru-meniru. Jadi apa yang dilihat, didengar, dan dirasakan oleh anak-anak dari orang tuanya, akan langsung menjadi 'bahan dasar' yang penting dalam membangun struktur kepribadian seseorang. Sehingga, sering ditemukan bahwa kepribadian seorang anak *mirip* dengan ayahnya atau ibunya. Kedua, lingkungan keluarga besar menjadi tempat dalam pengembangan kepribadian. Nenek, kakek, paman, tante, dan lain-lain dapat memberikan kontribusi dalam pertumbuhan karakter dan kepribadian. Sekalipun tidak signifikan tetapi keberadaan mereka cukup memberikan stimulasi yang berkontribusi bagi berkembangnya satu kepribadian seseorang.

Dalam kasus-kasus tertentu ditemukan seseorang memiliki kepribadian dari orang-orang *layer* kedua ini. Hal ini disebabkan oleh banyak faktor antara lain intensitas pertemuan yang signifikan dan orang tua tidak menjadi figur yang dapat dicontoh. Ketiga, lingkungan – komunitas. Komunitas merupakan tempat dimana derajat penerimaan atas semua anggota cukup signifikan berpengaruh terhadap kepribadian, karena sebuah komunitas memiliki banyak kesamaan. Kesamaan hobi dan kesenangan, kesamaan pribadi dan selera, dan kesamaan-kesamaan lainnya. Keempat adalah buku. Penulis akui untuk dunia Timur memiliki angka yang rendah dalam keterampilan literasi ini, dikarenakan budaya membaca yang belum maksimal. Untuk dunia Barat dimana keterampilan literasi telah menjadi budaya yang kuat sehingga dapat memengaruhi kepribadian seseorang secara kuat. Keempat hal inilah yang dapat menjadi faktor pembentuk kepribadian seseorang. Satu hal yang sifatnya *intangible, transcendental*, atau yang sifatnya batin adalah bahwa kepribadian seseorang merupakan *bawaan lahir* (hal ini dapat menjadi satu pertimbangan).

Gaya dan kepribadian seseorang akan memberi dampak yang signifikan dalam dunia kerjanya. Seseorang yang telah memiliki pribadi tertentu (positif secara umum) dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perkembangan organisasi atau perusahaan dimana ia bekerja. Namun sebaliknya, dampak negatif dapat terjadi melalui sikap dan kepribadian yang negatif secara umum. Sikap dan

kepribadian yang positif antara lain suka membantu orang lain, menganggap orang lain lebih utama, sabar, tenang, lembut, dan lain-lain.

Tentunya, sikap-sikap tersebut yang secara moral umum disukai oleh banyak orang akan berdampak kepada komunikasi dan koordinasi di dalam organisasi. Sikap dan kepribadian yang merugikan seperti mau menang sendiri, tidak suka mengalah, tidak suka dinasihati, merasa diri paling benar, dan lain-lain tentunya juga memberikan dampak kepada organisasinya. Semua sikap-sikap atau kepribadian tersebut adalah pilihan atau kehendak bebas yang dimiliki oleh setiap orang dan mereka bertanggung jawab atas setiap pilihannya. Atas kepribadian yang dimiliki oleh setiap orang itu akan menghasilkan budaya yang mengkristal dalam satu nilai dan hal ini tetap sifatnya (tidak mudah berubah lagi).

Terbentuknya kepribadian tidak dapat dilepaskan dari pengaruh orang lain dan lingkungannya. Kepribadian dilihat dari tingkat pengaruhnya terhadap orang lain. Apabila seseorang berpengaruh signifikan terhadap orang lain, maka dapat dipandang sebagai seseorang yang berprestasi. Sebaliknya, jika pengaruhnya kecil atau tidak ada pengaruhnya, maka orang tersebut dipandang sebagai yang kurang atau tidak berprestasi. Kita tidak dapat memungkiri bahwa pengaruh seseorang terhadap orang lain sering kali dilatarbelakangi oleh kekuasaan atau kekuatan yang dimilikinya. Orang berpengaruh karena ilmunya, karena kedudukannya, jabatannya, popularitasnya, kecantikannya, dan lain sebagainya memiliki potensi kuat untuk memiliki kepribadian yang dapat memengaruhi orang lain secara signifikan.

Organisasi yang kuat terdiri atas orang-orang yang secara pribadi memiliki pengaruh yang kuat kepada rekan-rekan kerja dan organisasi dalam memberikan kontribusi yang positif. Tentunya, sebelum ia memberikan pengaruh positif kepada lingkungannya, ia sendiri telah memiliki kepribadian dan integritas yang dapat dipercaya serta dapat dipertanggungjawabkan. Kepribadian yang positif dan konstruktif setiap pekerja organisasi akan menentukan masa depan organisasi. Pekerja-pekerja demikian akan menjadi pilar-pilar yang kuat demi menopang keberlangsungan kegiatan operasional organisasi. Untuk melandaskan pemahaman lebih mendalam, penulis menyampaikan beberapa pandangan pakar berkaitan dengan diksi kepribadian yang memiliki relevansi dengan perilaku organisasi.

### **Pengertian Kepribadian Menurut Para Ahli**

Pemahaman berkaitan dengan definisi atau azas kepribadian menjadi lengkap ketika telah memiliki pengetahuan yang mendalam dan pengalaman yang panjang. Sehingga, dengan kepemilikan pengetahuan dan pengalaman yang konkret akan memberikan definisi yang dapat dipercaya dan dapat dipertanggungjawabkan. Penulis mengulas beberapa definisi yang berkaitan dengan konteks kepribadian sesuai dengan pandangan para pakar yang akan dikaitkan dengan perilaku organisasi. Semisal: George Herbert Mead, Robert Sutherland, Koentjaraningrat, dan George Kelly.

George Herbert Mead berpendapat bahwa kepribadian merupakan tingkah laku pada manusia yang bertumbuh melalui pengembangan diri. Perkembangan kepribadian dalam diri seseorang telah berlangsung seumur hidup, menurutnya manusia akan tumbuh kembang secara bertahap melalui interaksi dengan anggota masyarakat. Tumbuh kembangnya kepribadian seseorang merupakan langkah sadar yang dilakukan oleh seseorang. Ia tidak jadi dengan sendirinya. Manusia harus mengusahakan sendiri pertumbuhan dan perkembangannya. Oleh karena itu, menjadi positif atau sebaliknya negatif akan menjadi pilihan atas usaha dan kerja keras individu tersebut. Oleh karenanya George Herbert Mead pada bagian akhir definisinya mengatakan bahwa proses pengembangan diri ini berlangsung selama *hayat masih dikandung badan* melalui interaksi dengan manusia lain.

Interaksi-interaksi yang terjadi di dalam lingkungan organisasi akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap tumbuh kembangnya perilaku kerja pekerja tersebut. Namun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa kepribadian dan integritas seseorang dapat sebaliknya memengaruhi

lingkungannya. Di sinilah kita akan menemukan kesejajaran bahwa seseorang yang berkepribadian kuat akan memberikan pengaruh signifikan kepada lingkungan organisasinya. Namun, ketika seseorang tidak memiliki integritas atau kepribadian yang kuat, maka akan berdampak kepada pekerja lain dan lingkungannya. Oleh karena itu, pimpinan organisasi diharapkan adalah seseorang yang memiliki kepribadian yang kuat dan berintegritas. Ia akan menjadi pimpinan organisasi yang efektif dalam memberikan pengaruh yang signifikan kepada unit kerja dan organisasinya.

Namun perlu diperhatikan dengan serius dalam konteks berorganisasi. Manajemen harus memastikan bahwa pimpinan unitnya memiliki kepribadian dan pengaruh yang positif dan konstruktif bagi perkembangan organisasinya. Oleh karena, bagian rekrutmen diharapkan memiliki daya sensitivitas dan kritis dalam pemilihan pemimpin di unit-unit tertentu. Mengapa? Seseorang yang memiliki kepribadian yang kuat biasanya diikuti oleh pengaruh yang besar pula. Jika kepribadiannya kuat dalam hal yang cenderung negatif, maka akan memberikan dampak yang sama kepada lingkungan kerjanya. Seseorang yang memiliki keberanian atau berkata fokal, maka ia dapat menggerakkan orang lain untuk bersikap yang sama. Singkat kata: Provokator. Dari sudut pandang kepribadian dan pengaruhnya, ia memiliki kekuatan yang besar. Namun, harus dapat diarahkan kepada hal-hal yang positif bagi kemajuan dan kepentingan bersama. Seseorang yang memiliki kepribadian yang kuat dan berintegritas akan menggunakan jalur-jalur dialog ketika menemukan ketidakberesan dalam kegiatan organisasinya. Solusi merupakan tujuan akhir dari seseorang yang berkepribadian.

Mengutip apa yang disampaikan Robert Sutherland bahwa kepribadian ialah abstraksi individu, lingkungan masyarakat, dan budaya. Oleh karena itu kepribadian digambarkan sebagai hubungan saling memengaruhi antartiga aspek tersebut. Abstraksi merupakan bagian terdalam manusia yang terperagakan dalam bentuk perilaku yang dapat dilihat oleh manusia lain. Manusia-manusia tersebut berinteraksi satu dengan lainnya di dalam satu komunitas atau lingkungan masyarakat. Sehingga terbentuklah satu kelompok masyarakat, namun berbeda dalam konteks perilaku. Akhirnya, melalui interaksi kelompok masyarakat dengan heterogenitas perilaku terbentuk budaya dengan berbagai bentuk yang bermuara kepada kepribadian (individu, kelompok, nasional, dan global). Dengan demikian, budaya merupakan karya dan cipta manusia melalui interaksi antarabstraksi secara konkret. Sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Robert Sutherland bahwa ketiga aspek dalam membentuk kepribadian tidak dapat saling dilepaskan. Abstraksi pribadi atau individu, kelompok masyarakat, dan budayalah yang membentuk suatu kepribadian.

Pekerja organisasi yang memiliki kepribadian atau perilaku yang baik diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif kepada organisasinya. Sehingga, akumulasi kepribadian tersebut menjadi budaya dalam berorganisasi. Dengan demikian perilaku individu merupakan dasar yang kuat dalam membangun perilaku organisasi. Lagi-lagi, departemen HRD yang membidangi perekrutan calon tenaga kerja diharapkan memiliki keterampilan yang mumpuni dalam memberikan kesempatan kerja seseorang di dalam organisasinya. Mengapa? Jika salah memilih, maka dampaknya tidak hanya kepada diri sendiri atau departemen, melainkan kepada organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks perilaku organisasi, selain diperlukan tenaga kerja yang memiliki kepribadian yang baik sebagai input, sebenarnya proses yang berlangsung di dalam organisasi pun dapat memberikan kontribusi atau dampak yang signifikan atas terbentuk kepribadian kerja. Intervensi dalam proses berorganisasi tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk peraturan perusahaan dan budaya kerja organisasi. Di sini terdapat tiga skema pemikiran. Pertama, jika inputnya bagus, prosesnya baik, maka outputnya pun akan menjadi bagus dan baik. Kedua, jika inputnya kurang atau tidak bagus, tetapi prosesnya baik, maka memiliki kecenderungan akan menghasilkan output yang baik. Untuk pemikiran kedua ini dibutuhkan komitmen kerja dan perubahan dari pekerja organisasi tersebut. Ketika, jika inputnya tidak atau kurang baik dan prosesnya di dalam organisasinya pun tidak baik, maka sudah hampir bisa dipastikan outputnya pun menjadi tidak baik.

Dengan demikian, menjadi perhatian mendalam bagi pimpinan organisasi untuk melihat dan meyakinkan agar proses bisnis di dalam organisasi berlangsung sebagaimana mestinya. Hal ini

dilakukan agar kegiatan operasional organisasi dapat berlangsung dengan baik tanpa friksi-friksi yang dapat mengganggu kegiatan organisasi. Singkat kata, kepribadian pekerja mencerminkan kepribadian organisasi. Nama besar organisasi bergantung secara parsial dan simultan melalui kinerja masing-masing individu organisasi tersebut.

Lain halnya dengan yang disampaikan oleh Koentjaraningrat, beliau berpendapat bahwa kepribadian ialah beberapa ciri watak yang dipelihara seseorang secara lahir, konsisten dan konsekuen. Setiap manusia melakukan proses sosialisasi. Proses sosialisasi berlangsung selama manusia masih hidup didunia ini, kepribadian seseorang individu dapat terbentuk dalam bertingkah laku, sehingga individu tersebut memiliki identitas khusus yang berbeda dengan orang lain. Kepribadian merupakan keunikan seseorang yang tidak dimiliki oleh orang lain. Sekali pun bersaudara dan kembar siam, namun tetap ditemukan beberapa titik perbedaan dalam paradigma serta perilaku. Pendek kata, manusia adalah makhluk unik-satu-satunya dan tidak ada yang menyerupainya secara persis. Dengan demikian, dalam konteks definisi yang diberikan oleh Koentjaraningrat, maka ditemukan bahwa lingkungan inti di mana seseorang hidup berkontribusi besar dalam pembentukan kepribadian. Lingkungan inti tersebut adalah keluarga. Sehingga dalam pepatah Jawa disebutkan: Bibit, Bebet, dan Bobot.

Bobot atau kualitas seseorang terbentuk melalui rangkaian bebet atau lingkungan yang ia hidupi dan bibit atau warisan dari keluarga. Jika seseorang memiliki nilai atau budaya yang baik di dalam keluarga, maka akan berdampak baik kepada lingkungan dan memberntuknya menjadi seseorang yang berkualitas. Oleh karena itu, betapa pentingnya peranan keluarga dalam pembentukan nilai atau kepribadian seseorang. Pada waktu tertentu, nilai-nilai keluarga akan memberikan dampak atau pengaruh yang signifikan terhadap perilaku atau kualitas pekerjaan seseorang.

Jika perusahaan meminta kepada calon tenaga kerja untuk mengisi lembaran-lembaran lamaran kerja yang berisi tentang data diri, keluarga, dan kompetensi, maka hal tersebut menjadi normal, bahkan menjadi keharusan. Hal ini dilakukan agar organisasi perusahaan mengetahui secara jelas asal-usul dari calon pekerja yang akan masuk. Bagaimana bibit, bebet, dan bobotnya. Sehingga, dengan pemilihan dan pemilahan yang selektif dan sistematis, organisasi perusahaan dapat menerima tenaga-tenaga kerja yang memiliki kepribadian yang utuh. Kepribadian yang utuh menunjuk kepada utuh keilmuannya, utuh kompetensinya, dan utuh kepribadiannya.

Pandangan pakar berikutnya adalah George Kelly yang memiliki pendapat bahwa kepribadian adalah sebagai cara yang unik dari individu dalam mengartikan pengalaman-pengalaman hidupnya. Kepribadian merupakan area privasi yang tidak dapat diintervensi oleh siapa pun dan apa pun. Kepribadian menurut George Kelly terbangun melalui pengalaman-pengalaman yang terakumulasi dalam bentuk perilaku. Bagaimana perilaku seseorang, sangat tergantung kepada asupan pengalaman yang ia miliki. Pengalaman merupakan materi dasar dalam membangun kepribadian seseorang.

Pekerja-pekerja organisasi yang setia dibuktikan dengan tahun-tahun panjang keberadaannya sebagai bagian yang berkontribusi positif bagi kemajuan perusahaan. Tahun-tahun panjang, tentunya berisi dan memberikan beragam pengalaman dan interaksi di dalam organisasi tersebut. Pengalaman berorganisasi inilah yang berkontribusi secara langsung terhadap kepribadian seorang pekerja. Jika ia mendapatkan pengalaman yang konstruktif, maka berpengaruh kepada bentuk kepribadian keorganisasiannya. Ia juga akan menunjukkan kepribadian berorganisasi yang dewasa demi kepentingan orang banyak. Dengan demikian, seyogyanya setiap pimpinan unit di dalam organisasi dapat memberikan teladan yang baik, sehingga setiap pekerja memiliki pengalaman berorganisasi yang baik. Kebiasaan baik akan memberikan pengaruh atau menular kepada orang lain, sebaliknya demikian dengan perilaku negatif pun akan memberikan dampak yang signifikan kepada lingkungan organisasi.

Dengan demikian, para pemegang kebijakan atau pimpinan di dalam organisasi sebaiknya memiliki pengetahuan yang memadai berkaitan dengan teori-teori kepribadian. Hal ini dimaksudkan agar setiap kegiatan organisasi dapat berlangsung dengan baik ketika menemukan pribadi pekerja yang tepat untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu. Pada bagian selanjutnya, dipaparkan beberapa pandangan pakar mengenai teori kepribadian yang dikaitkan dengan kepentingan perilaku organisasi.

## **Teori Perkembangan Kepribadian**

Penguasaan atas pengetahuan tertentu akan memberikan dampak yang signifikan kepada proses yang berlangsung selanjutnya. Semisal: Pengetahuan yang memadai tentang ilmu gizi akan bermanfaat ketika memberikan seminar tentang kesehatan tubuh, membuat program kebugaran melalui asupan makanan, mempraktikkan hidup sehat, dan lain sebagainya. Dengan demikian, ranah pengetahuan kognitif dapat menjadi dasar atau pijakan untuk membangun kegiatan dan program selanjutnya. Demikian dengan, kepemilikan pengetahuan atau teori yang memadai tentang kepribadian pekerja organisasi akan memberikan dampak yang signifikan terhadap proses bisnis yang berlangsung. Beberapa pandangan pakar yang dipaparkan adalah Sigmund Freud, Abraham H. Maslow, dan Ivan Pavlov.

Sigmund Freud, seorang ahli psikoanalisis klasik yang hidup pada 1856-1939 menyatakan bahwa struktur kepribadian dalam jiwa manusia memiliki tiga tingkatan kesadaran, yakni sadar (*conscious*), pra sadar (*preconscious*), dan tidak sadar atau di bawah sadar (*unconscious mind*). Alam sadar (*conscious*) memungkinkan seseorang menyadari diri dan lingkungannya. Ia dapat melihat, mendengar, membaui, dan merasakan fenomena yang ada di sekelilingnya. Ia mampu berpikir dengan menggunakan rasionalitas yang maksimal. Sehingga, dengan kesadarannya, seseorang dapat menimbang, memilih, dan memilah, serta memutuskan pilihan yang terbaik.

Setiap keputusan organisasi harus diambil dalam kesadaran tertentu. Mekanisme rasio yang akan menghasilkan alternatif-alternatif pemecahan masalah di dukung dengan kesadaran yang penuh. Ia akan melandaskan pilihannya berdasarkan data yang terkumpul, menganalisisnya, membuat beberapa alternatif pemecahan masalah, dan menarik simpulan serta mengimplementasikannya. Intervensi alam pra sadar tentunya memiliki porsi atau bagian tersendiri. Pengalaman yang terekam di dalam memori manusia dapat digunakan sebagai tambahan dan dukungan pada area alam sadar. Sigmund Freud mengatakan bahwa alam sadar dan pra sadar adalah bagian terkecil di dalam struktur berpikir atau kepribadian manusia. Sedangkan bagian terbesar dalam struktur jiwa manusia didominasi oleh alam bawah sadarnya.

Freud berpendapat bahwa alam bawah sadar merupakan sumber dari motivasi yang dimiliki oleh manusia. Motivasi merupakan dunia abstraksi dan akan tervalidasi melalui rangkaian perilaku. Jika seseorang bekerja dengan giat, jujur, dan berkomitmen tinggi, maka area alam bawah sadar manusialah yang mendorong ia berperilaku demikian. Motivasi terdalam manusia dapat terlihat melalui nilai-nilai yang dimilikinya. Ia bekerja dengan giat dan rajin, bukan karena sekadar ingin mendapatkan penilaian dari pimpinan atau atasannya. Namun, ia melakukan kualitas pekerjaan sedemikian karena nilai-nilai yang ada di dalam dirinya. Motivasi untuk memberikan yang terbaik kepada organisasi merupakan 'pekerjaan' atau dorongan alam bawah sadarnya. Sampai jangka waktu tertentu, seluruh kegiatan pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas tinggi menjadi standar baku bagi pekerja organisasi tersebut.

Lain halnya dengan pandangan Abraham H. Maslow yang berpendapat bahwa kepribadian manusia memiliki relasi terhadap kebutuhannya (fisiologis, keamanan, cinta, *self esteem*, dan aktualisasi diri. Semisal: Seseorang akan terlihat 'warna' atau tabiat aslinya ketika kebutuhannya tidak atau kurang terpenuhi secara memadai. Jika ia seorang yang memiliki kepribadian dewasa, maka ia sanggup meredam kebutuhan yang dibutuhkannya dan mencari solusi lain. Namun, ketika seseorang tidak memiliki kedewasaan mental dan kepribadian kuat, maka ia akan menampilkan sisi egonya. Ia akan melakukan berbagai macam cara agar kebutuhannya terpenuhi, sekali pun harus mengorbankan kebutuhan atau kepentingan orang lain.

Organisasi dalam operasionalnya akan menghadapi berbagai karakter dan kepribadian pekerja-pekerjanya. Oleh karena itu, pengetahuan atas kepribadian manusia pekerja organisasi akan membantu penyelesaian berbagai permasalahan lembaga. Seperti yang diungkapkan oleh Freud, manusia harus tetap menjaga kesadarannya secara maksimal dan menyeimbangkan sisi pra sadarnya serta

memperhatikan secara signifikan alam bawah sadar yang dimilikinya. Dengan pemahaman demikian akan membawa seorang pekerja organisasi menjadi pribadi yang dewasa, matang, dan bermanfaat bagi dirinya sendiri, kelompok, serta organisasi secara keseluruhan.

Ivan Pavlov (1849-1936), seorang fisiolog dan dokter yang berasal dari Rusia memiliki pandangan lain berkaitan dengan kepribadian. Perilaku atau kepribadian seseorang terbentuk melalui kebiasaan yang dilatih berulang-ulang. Latihan yang berulang ini memiliki aspek kesadaran yang dilakukan oleh manusia sebagai respon adanya satu kebutuhan. Seorang pekerja organisasi yang secara sadar dan terus melatih diri dengan berbicara sopan serta berlaku santun akan menghasilkan individu yang memiliki atribut lengkap. Atribut menunjuk kepada kepribadian yang dewasa, karakter, dan mental yang mumpuni.

Hampir sudah dapat dipastikan bahwa kedewasaan mental dan karakter merupakan modal dasar dalam membangun kompetensi di bidang apa pun. Dengan demikian, pendewasaan mental, karakter, dan moral merupakan proses mutlak yang tidak dapat diabaikan. Seperti yang dikatakan orang bijak bahwa ketika seseorang kehilangan harta, maka satu saat ia bisa mendapatkannya kembali dengan bekerja keras dan rajin. Ketika seseorang kehilangan kesehatan, maka ia dapat mengusahakannya kembali dengan hidup sehat. Namun, ketika seseorang kehilangan karakter, moral, dan nilai-nilai hidupnya, ia telah kehilangan semuanya serta kesulitan untuk meraihnya kembali. Betapa pentingnya perilaku dan kepribadian tersebut. Organisasi yang memiliki pekerja-pekerja yang berperilaku atau berkepribadian dewasa adalah organisasi yang kuat dan siap. Kuat dalam menjalani persaingan atau kompetisi yang semakin tajam dan siap menghadapi keniscayaan perubahan di masa yang akan datang.

Dengan pengetahuan keilmuan tentang kepribadian, maka organisasi dapat menginventarisir ciri-ciri kepribadian yang berkontribusi positif kepada organisasi. Ciri-ciri kepribadian ini tidak dapat dibangun dalam jangka waktu yang singkat. Tumbuh kembang ciri-ciri kepribadian pekerja organisasi ini membutuhkan investasi waktu yang panjang dan berkualitas melalui serangkaian pengalaman organisasi yang dialaminya. Sehingga dalam jangka waktu panjang terbentuklah pekerja-pekerja organisasi yang memiliki kepribadian yang sehat. Sehat bagi dirinya sendiri, rekan kerja, dan organisasi secara keseluruhan. Ada pun beberapa ciri pekerja dengan kepribadian yang sehat antara lain realistis, rasional, mandiri, rohani, dan empati serta peduli.

#### Realistis.

Seseorang yang realistis ditandai dengan kemampuan untuk menilai diri sendiri secara obyektif. Ia akan mengenali dirinya secara jelas, baik dari sisi kelebihan dan kekurangannya. Kelebihan dan kekurangan dalam konteks fisik, pengetahuan, keterampilan dan lain sebagainya. Namun di satu sisi, seseorang yang realistis akan berusaha mengubah bagian negatif dalam dirinya menjadi hal yang positif. Pernyataan ini tidak dalam bentuk mengubah parasnya melalui berbagai operasi plastik agar terlihat lebih cantik atau ganteng. Penulis memaknainya melalui perubahan karakter, perilaku, pengetahuan, dan keterampilan. Pekerja organisasi yang realistis akan melihat banyak hal secara obyektif, manakala ia melihat tim kerjanya belum mencapai hasil yang ditargetkan, maka ia akan mengajak rekan-rekannya untuk berdiskusi untuk menemukan kendala yang menghambat kegiatan pekerjaannya. Obyektivitas menjadi hal yang mendasar bagi seseorang yang memiliki kepribadian realistis.

#### Rasional.

Rasional merupakan paradigma atau cara berpikir yang memaksimalkan sisi rasio yang dimiliki oleh manusia. Seorang yang rasional akan menerima setiap fenomena yang memiliki mekanisme yang dapat diterima oleh akal sehat. Ia tidak mudah menerima sesuatu tanpa melalui unsur logika di dalamnya. Ketika seorang pekerja organisasi sering kedatangan hadir terlambat di kantor dan menjadikan jalanan macet sebagai latar belakangnya, maka seorang pimpinan HRD tidak serta merta dapat menerima alasan tersebut. Mengapa? Dalam konteks lokus Jakarta yang memiliki pandangan bahwa kemacetan adalah sesuatu yang pastu, maka

alasan keterlambatan karena kemacetan tidak dapat diterima. Solusinya menjadi mudah dan sederhana, ketika sisi nalar atau rasio digunakan secara maksimal, yakni berangkatlah lebih awal.

Perilaku individu pekerja yang rasional akan membantu banyak mengurai persoalan yang ada di dalam organisasi. Paradigma yang rasional sudah membantu sebagian dari pemecahan masalah. Pembiasaan perilaku yang rasional dari pimpinan akan menular kepada 'bawahannya.' Sehingga, perilaku organisasi yang rasional akan menjadi ciri khas pekerja organisasi yang juga rasional.

#### Mandiri.

Salah satu ciri kedewasaan perilaku atau kepribadian adalah kemandirian. Kemandirian yang dimaksud bukanlah dalam konteks tidak membutuhkan bantuan dan dukungan orang lain, melainkan kesiapan diri dalam melakukan berbagai macam kegiatan. Sekali lagi disampaikan bahwa ciri kepribadian ini tidak terjadi secara otomatis dan singkatnya waktu. Kemandirian merupakan kebiasaan yang dibangun sejak belia secara konsisten dan berkesinambungan. Tentunya, peranan keluarga inti memiliki kontribusi yang signifikan dalam pembangunan sikap kemandirian ini.

Pekerja organisasi yang mandiri ditandai dengan kesiapan yang matang di dalam melakukan berbagai macam aktivitas pekerjaan. Dengan demikian, kemandirian menuntut seseorang melakukan persiapan-persiapan awal dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan yang diembannya. Ia tidak melakukan pekerjaan tanpa perencanaan. Ia akan mempersiapkan diri sebaik-baiknya, agar pekerjaan yang dilakukan menghasilkan sesuatu yang signifikan bagi organisasinya.

#### Rohani.

Ciri satu ini tidak dapat digantikan dengan tanda-tanda kepribadian lainnya. Kerohanian memiliki tempat yang sentral dan juga sakral. Ciri ini merupakan area bebas, di mana manusia sebagai individu memiliki kebebasan 100 persen dalam memilih dan menentukan kerohaniannya dalam bentuk agama atau keyakinan yang akan dianutnya. Apalagi dalam konteks bernegara, di mana Sila Pertama dari Lambang Negara Pancasila adalah Ketuhanan Yang Maha Esa. Indonesia memberikan hak penuh kepada setiap warga negaranya untuk memeluk agama atau keyakinannya sendiri. Tanpa paksaan, intimidasi, dan ancaman. Setiap warga negara Indonesia wajib untuk memeluk dan menyakini salah satu agama atau keyakinan yang telah disahkan oleh negara.

Pekerja organisasi yang rohani ditandai dengan sikap, perilaku, dan kepribadiannya dalam berinteraksi dengan rekan-rekan pekerja lainnya. Dengan pemahaman keagamaan atau keyakinannya, ia akan menampilkan secara kontekstual keimanannya dalam bentuk perilaku atau perbuatan yang konkret. Nilai-nilai agama menjadi batasan yang jelas dalam menentukan sikap dan perilakunya. Nilai-nilai agama ini tidak akan pernah berbenturan dengan nilai-nilai yang berlaku normatif. Semisal: Kejujuran, kesetiaan, keterbukaan, saling menghormati, membantu, dan lain sebagainya. Nilai-nilai luhur yang berlaku di tatanan masyarakat, juga telah menjadi nilai di dalam setiap agama yang ada di Indonesia.

Perilaku individu yang menghargai 'bawahannya' atau rekan kerjanya, saling membantu, dan mengasihi sesama menunjukkan kualitas agama yang dianutnya. Penulis menyampaikan bahwa tidak ada agama atau keyakinan yang menganjurkan kebencian, permusuhan, pertentangan, dan perselisihan. Nilai-nilai agama akan menjadi nilai-nilai individu yang terakumulasi menjadi nilai-nilai organisasi.

#### Empati dan Peduli.

Ciri kepribadian dewasa lainnya adalah memiliki rasa empati, peduli, dan penghargaan terhadap orang lain dan lingkungannya. Ia tidak merasa menjadi individu yang superior, walau pun ia

memiliki keterampilan yang mumpuni dan jauh di atas rata-rata. Orang bijak berkata: Orang yang kuat adalah manusia yang tidak menunjukkan kekuatannya kepada orang yang lemah. Orang yang cerdas adalah manusia yang tidak menunjukkan kepandaiannya kepada orang-orang yang dipandang bodoh atau tidak memiliki kompetensi yang mumpuni. Justru sebaliknya, orang yang kuat dan cerdas adalah manusia-manusia yang siap menolong yang lemah dan membantu mencerdaskan orang lain. Oleh karena itu, paradigmanya berubah, yakni atribut-atribut yang menjadi kelebihan seseorang dipandang sebagai tanggung jawab yang harus digunakan bagi kemaslahatan orang banyak. Pekerja-pekerja organisasi yang menyadari bahwa kelebihan-kelebihan yang dimilikinya merupakan tanggung jawab untuk membantu orang lain akan menjadikan individu-individu tersebut memiliki kualitas kehidupan yang tinggi. Inilah calon-calon pemimpin masa depan yang akan membawa setiap organisasi *tak lekang dimakan panas dan tak rapuh diterpa hujan*.

### **Jenis-Jenis Kepribadian Manusia**

Dalam ilmu pengetahuan psikologi, para pakar membagi kepribadian manusia menjadi beberapa jenis, antara lain introvert, extrovert, dan ambievert.

*Introvert* adalah salah satu kepribadian manusia yang memiliki kecenderungan menutup diri dari kehidupan di luar dirinya. Ia merasa senang dan nyaman ketika berada di kesunyian atau kondisi yang tenang. Ketimbang keriuhan di tengah orang banyak.

Biasanya, orang-orang yang memiliki ciri introvert ini adalah individu yang pemikir, pendiam, senang menyendiri, pemalu, sulit bergaul, lebih suka berinteraksi secara langsung dengan satu orang saja, berpikir lebih dulu dari pada berbicara atau berbuat, senang berimajinasi, lebih mudah mengungkapkan perasaan dengan tulisan, lebih senang mengamati dalam sebuah interaksi, jarang berbicara dan suka mendengarkan orang bercerita, dan memiliki hobi: Membaca, memancing, bermain komputer, dan bersantai.

*Extrovert* adalah kepribadian manusia yang mengutamakan dunia luar manusia tersebut atau terbuka. *Extrovert* merupakan kebalikan dari introvert. Individu yang *extrovert* memiliki ciri-ciri antara lain aktif, senang bersama orang, percaya diri, senang beraktivitas, lebih senang jika bekerja kelompok, mudah bergaul, senang mengungkapkan perasaan melalui kata-kata, berbicara dan berbuat baru berpikir, senang berpartisipasi dalam sebuah interaksi, dan menyukai kegiatan: Jalan-jalan, nongkrong, berpesta, dan pergi konser.

Ambievert adalah kepribadian manusia yang dapat berubah-ubah dari introvert menjadi extrovert atau sebaliknya. Ambievert merupakan kepribadian manusia dengan dua kepribadian yaitu introvert dan extrovert. Seseorang dengan kepribadian ambievert menunjukkan sifat yang fleksibel untuk berperilaku dan berinteraksi sebagai introvert maupun extrovert. Ambievert sering terlihat *moody*, karena sifat yang sering berubah-ubah. Ia akan dipandang sebagai individu yang tidak memiliki ketegasan dan *plin plan*.

Ketika jenis kepribadian individu akan berdampak kepada kualitas pekerjaan yang dikerjakannya. Oleh karena itu, manajemen organisasi diharapkan dapat menempatkan pekerja sesuai dengan kepribadian dan jenis pekerjaan yang dilakukannya. Sehingga, individu tersebut dapat memaksimalkan hasil pekerjaan yang sesuai dengan jenis atau tipe kepribadiannya. Dengan demikian, departemen sumber daya manusia diharapkan memiliki matriks penempatan pegawai berdasarkan jenis pekerjaan dan kepribadian individu tersebut. Seorang pekerja akan memberikan hasil terbaiknya manakala suasana atau iklim pekerjaannya kondusif dan menyenangkan. Sehingga, perilaku kerja individu akan terlihat profesional dan maksimal.

### **Ringkasan**

1. Kepribadian pekerja turut berkontribusi terhadap hasil dan kualitas pekerjaan yang dikerjakannya.
2. Kepribadian yang dewasa akan berpengaruh positif kepada lingkungan kerja organisasi.
3. Lima ciri pekerja dengan kepribadian yang sehat antara lain realistis, rasional, mandiri, rohani, dan empati serta peduli.
4. Tiga jenis kepribadian manusia: Introvert, extrovert, dan ambievert.

### **Langkah-langkah dalam menumbuhkembangkan kepribadian yang dewasa**

1. Kenalilah diri Anda seutuhnya dengan jujur: Kelebihan dan kelemahannya.
2. Bangun dan tingkatkan kelebihanya serta meminimalisir kekurangannya.
3. Berinteraksilah dengan pekerja organisasi yang lain untuk mengevaluasi perkembangan kepribadian.
4. Memosisikan diri di tempat orang lain dan berempatilah

### **Latihan**

Anda sebagai pimpinan organisasi menemukan suatu paradigma yang berkembang di dalam organisasi melalui perilaku kerja, baik secara individu maupun tim. Paradigma tersebut adalah pandangan masing-masing bagian terhadap kontribusinya kepada organisasi. Pandangan-pandangan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Bagian keuangan merasa menjadi bagian yang paling penting karena menjaga dan mengatur aset perusahaan. Sehingga, mereka merasa telah menjadi pilar utama dan penting di dalam organisasi perusahaan.
2. Tidak demikian dengan bagian pemasaran. Bagian ini merasa berjasa kepada organisasi secara maksimal karena merekalah yang mampu mendatangkan pelanggan dan pendapatan bagi perusahaan.
3. Lain lagi dengan bagian produksi, mereka juga memiliki anggapan yang sama bahwa departemen produksilah yang paling berjasa dalam menumbuhkembangkan organisasi usaha. Dengan produk yang dihasilkan, maka dapat mendatangkan *income* atau pendapatan dan keuntungan.

Sebutkan dan jelaskan secara kongkret langkah-langkah yang diambil untuk menengahi perseteruan ini yang dapat berdampak negatif kepada organisasi secara keseluruhan.

## PERTEMUAN MINGGU KE-12: Nilai Budaya

**"There is no magic formula for great company culture. The key is just to treat your staff how you would like to be treated."**

Richard Branson, Founder of Virgin Group

**"Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dimiliki oleh dan untuk mencapai tujuan organisasi."**

Frank

### Budaya Organisasi

1. Inovatif dan Agresif
2. Outcome, Detail, Team, and People Oriented
3. Stabil

### Langkah-Langkah Membangun Budaya Organisasi



### Faktor-Faktor Diskonstruksi Budaya Organisasi



Pada bagian ini, mahasiswa akan mendapatkan beberapa pengalaman belajar sebagai berikut.

1. Memiliki pemahaman bahwa nilai budaya merupakan bentuk dari usaha dan karsa manusia.
2. Mengimplementasikan nilai-nilai budaya positif dan konstruktif ke dalam ranah implementatif yang konkret.
3. Menjaga nilai-nilai budaya organisasi agar dapat terwariskan melalui proses regenerasi secara sistematis, terstruktur, dan terarah

## **Pendahuluan**

Penulis telah memaparkan sebelumnya bahwa nilai budaya seseorang dihasilkan dari kepribadian yang dimiliki dan kepribadian dibentuk dari apa yang diterima oleh orang tersebut setiap hari mulai dari keluarga, keluarga besar, lingkungan pertemanan atau komunitas, dan literatur. Nilai budaya merupakan hasil akhir dari perjalanan seorang manusia dalam melewati panjang dan dalamnya kehidupan serta pengalaman dalam keseharian. Nilai budaya yang melekat pada setiap manusia memberikan dampak atau pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan dan perkembangan organisasi atau perusahaan. Dengan demikian, nilai budaya perusahaan sebenarnya bergantung signifikan atas nilai budaya manusia yang ada di dalamnya.

Oleh karena itu, untuk membangun dan mempertahankan nilai budaya organisasi diperlukan orang-orang yang memiliki kesamaan visi, misi, dan nilai dengan perusahaan. Bagian HRD memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar untuk dapat menemukan orang-orang yang memiliki visi, misi, dan nilai-nilai yang sama dengan perusahaan melalui mekanisme proses rekrutmen atau penerimaan karyawan baru. Penulis tidak memungkiri bahwa visi, misi, dan nilai budaya perusahaan dapat diajarkan untuk dilaksanakan sebagai 'mandat' atau 'perintah'. Namun, akan lebih menjadi kuat apabila masing-masing pekerja memiliki kesadaran dan kedewasaan penuh bahwa ia harus melakukan banyak penyesuaian atas sikap dan karakter hidupnya agar selaras dengan *spirit* atau semangat organisasi. Inilah budaya yang telah menjadi nilai atas diri seseorang.

Dengan demikian budaya pada prinsipnya merupakan cara, pola, atau metode berperilaku yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok yang diwariskan secara turun temurun dari generasi ke generasi. Perilaku budaya perseorangan atau kelompok ini terdiri dari banyak unsur, semisal: sistem agama, politik, bahasa, adat istiadat, bangunan, alat, pakaian, alat musik, tarian, karya seni, dan lain sebagainya. Lingkungan eksternal ini turut berkontribusi dalam membentuk budaya individu atau kelompok. Budaya pada sisi yang lain merupakan bagian integral yang tidak dapat dipisahkan dari manusia yang dapat diwariskan secara genetik. Namun demikian, manusia dapat mengamati, mengerti, dan akhirnya mempelajari budaya-budaya di luar diri serta lingkungannya. Oleh karenanya, budaya merupakan gaya hidup yang holistik, kompleks, sekaligus abstrak.

Pada tatanan perilaku organisasi, maka budaya yang berkembang di dalam organisasi merupakan hasil pembelajaran dalam berbagai kesempatan dan pengalaman, baik secara individu pekerja, kelompok, dan lembaga secara keseluruhan. Organisasi hendaknya dapat selalu memiliki sudut pandang positif atas setiap hambatan dan permasalahan yang terjadi. Mengapa? Karena hambatan dan permasalahan dapat menjadi 'kurikulum' pembelajaran bagi organisasi (*organization learning*). Sebagai hasil akhirnya, organisasi dengan kelengkapan pengalaman yang dimiliki dapat membangun nilai-nilai budaya yang positif di dalam dan di luar organisasi.

## **Budaya dalam Berbagai Pandangan**

Penguasaan atas pengetahuan tertentu akan membantu seseorang atau kelompok membangun bangunan berpikir yang sistematis dan holistik. Dengan demikian, kepemilikan pengetahuan yang kontekstual dan sebidang merupakan kewajiban yang harus dimiliki oleh seseorang. Hal ini akan membantu seseorang atau kelompok tertentu mengimplementasikan pengetahuan tersebut secara konkret. Pengetahuan tentang budaya akan membawa seseorang atau kelompok berperilaku sesuai dengan lingkungannya. Sehingga ada pepatah mengatakan: *Di mana bumi dipijak. Di situ langit dijunjung*. Penulis ingin menambahkan bahwa: Selama masih ada bumi dipijak, sepasti itulah langit dijunjung. Selama masih ada bumi, maka langit akan menyertainya.

Pengetahuan tentang budaya atau nilai organisasi menjadi hal penting yang harus menjadi perhatian seluruh pekerja organisasi. Setiap pekerja harus dan wajib menjunjung tinggi budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Pada sisi yang lain, budaya organisasi dibentuk melalui akumulasi budaya dari perilaku kerja secara individu. Budaya individu yang terkristal menjadi budaya organisasi. Pada bagian berikut dipaparkan beberapa pandangan para ahli berkaitan dengan diksi budaya, antara lain Linton, E.B. Taylor, Selo Soemardjan, dan Koentjaraningrat. Namun sebelumnya, penulis menyampaikan pandangan budaya dari Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI).

KBBI memberikan definisi budaya sebagai sebuah pemikiran, adat istiadat atau akal budi. Secara tata bahasa, arti dari kebudayaan diturunkan dari kata budaya di mana cenderung menunjuk kepada cara pikir manusia. Dengan demikian, budaya terbentuk melalui endapan dan akumulasi dari konsep dan cara berpikir manusia. Musik dengan banyak genrenya merupakan buah pikir, konsep, dan usaha manusia. Gedung, tarian, busana, ilmu pengetahuan, dan lain-lain merupakan hasil dari manusia yang berbudaya. Budaya menciptakan karsa. Karsa yang dapat dinikmati oleh banyak orang. Karya yang dapat menjadi solusi atas setiap permasalahan yang dihadapi oleh manusia.

Demikian dengan budaya organisasi terlahir melalui rangkaian pemikiran melalui berbagai kegiatan usaha yang konkret. Bagaimana melayani pelanggan dengan nilai atau budaya yang dimiliki oleh organisasi? Tentunya, budaya, cara, atau metode yang tepat dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan akan berdampak signifikan terhadap kemajuan organisasi. Budaya dapat dipelajari, dilatih, dan dibiasakan. Perilaku individu yang berbudaya pun dapat dibentuk melalui proses pembelajaran dan pelatihan yang signifikan. Semisal: Bank yang berskala nasional, di mana petugas keamanannya memiliki budaya sapaan yang sama ketika ditunjukkan kepada para nasabah yang masuk dan keluar pintu bank tersebut. Apakah Anda tahu nama lembaga keuangan atau bank tersebut?

Linton menyatakan bahwa budaya adalah keseluruhan sikap, perilaku, dan pengetahuan. Linton memercayai bahwa perilaku budaya seseorang merupakan akumulasi dan sinergi dari ketiga komponen di atas: Sikap, perilaku, dan pengetahuan. Pengetahuan merupakan komponen dasar dalam membangun budaya. Komponen dasar yang dapat menjadi pijakan atas tumbuh kembangnya perilaku dan sikap seseorang. Sehingga, dalam jangka waktu tertentu seseorang dapat membangun budaya melalui peragaan yang konkret. Dengan demikian, budaya merupakan sesuatu berwujud (*tangible*) yang dapat dinilai dan dinikmati oleh orang lain.

Organisasi diharapkan memiliki paradigma yang sama bahwa setiap pengalaman yang terjadi di dalam ruang lingkup usaha merupakan sarana pembelajaran yang konkret. Pengalaman yang dapat dielaborasi menjadi pengetahuan. Pengetahuan yang dapat menjadi landasan organisasi dalam berperilaku dan bersikap organisatoris. Hasil akhirnya membentuk budaya dalam organisasi tersebut. Ringkasnya, sistematika pembentukan budaya dapat terlihat dalam skema di bawah ini.

Pengetahuan --> Perilaku --> Sikap --> Budaya

Mengutip pernyataan E.B Taylor (Soekanto, 1996:55) menyatakan bahwa kebudayaan ialah pengetahuan kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat, dan kemampuan-kemampuan lain yang dimiliki oleh manusia. Jika dilihat pernyataan E.B. Taylor, maka ditemukan kesejajaran dengan apa yang disampaikan oleh Linton. Namun, Taylor memerinci pengetahuan menjadi beberapa bagian,

yakni kepercayaan, kesenian, moral, dan hukum adat. Dalam tatanan sosial bermasyarakat, budaya memiliki posisi yang penting dalam membangun relasi antarmanusia. Dalam konteks masyarakat yang agamanis, maka perilaku berbudaya yang menerima keyakinan atau kepercayaan tertentu menjadi dasar dalam membangun relasi. Manusia dengan segala pengetahuan kepercayaan yang dimiliki, diharapkan dapat menerima sudut pandang orang lain dengan keyakinan yang diyakininya. Ia tidaklah menggunakan keyakinan agamanya untuk menilai kepercayaan orang lain. Seseorang yang memiliki budaya dalam konteks keberagaman atau kepercayaan selalu menempatkan diri di posisi orang lain dengan keyakinan yang berbeda. Sudut pandang ini sama ketika berbicara mengenai kesenian, moral, hukum, dan adat istiadat orang lain yang berbeda dengan dirinya.

Budaya dalam konteks berorganisasi hendaknya tidak dikeruhkan oleh pandangan-pandangan yang berbeda mengenai kepercayaan, kesenian, moral, hukum, dan adat istiadat. Keempat faktor tersebut merupakan hak prerogatif setiap individu pekerja organisasi. Pernyataan ini tidaklah merendahkan dan mengesampingkan nilai-nilai tersebut. Namun, manakala konteks pembicaraan ke arah atau kepentingan organisasi, maka tujuan organisasilah yang harus menjadi dasar dalam setiap pengambilan keputusan. Setiap individu pekerja yang memiliki pengetahuan kepercayaan, kesenian, moral, hukum, dan adat istiadat merupakan modal penting dalam membangun budaya organisasi.

Sedangkan Koentjaraningrat (Soekanto, 1996:55) berpendapat bahwa budaya terbentuk melalui segala daya dan kegiatan manusia untuk mengolah dan mengubah alam. Koentjaraningrat memadukan unsur-unsur alam dan kegiatan manusia dalam membentuk budaya. Manusia dengan segala kegiatannya tidak dapat dipisahkan keterkaitannya dengan unsur-unsur alam. Dalam penjelasan yang lain disampaikan bahwa alam terdiri atas tanah, angin atau udara, air, dan api atau panas. Manusia purba menemukan dan menghasilkan panas yang berubah menjadi api, merupakan ciri konkret manusia yang berbudaya yang tidak dapat dipisahkan dari unsur alam.

Pada era moderen ini, paradigma ini tidak banyak berubah. Manusia dengan segala kegiatannya tidak dapat dilepaskan dari unsur-unsur alam tersebut. Dalam memenuhi kehidupannya, manusia berusaha melalui daya dan kegiatannya dengan menggunakan unsur-unsur tersebut. Penghasil listrik tenaga air (PLTA), tentunya menggunakan media air dalam menampung energi yang dapat diubah menjadi listrik yang dapat digunakan bagi kehidupan manusia seantero jagat raya. Oksigen atau udara merupakan unsur penting dan esensial dalam kehidupan manusia. Begitu pun dengan tanah, angin, dan api. Ringkasnya, manusia tidak dapat dipisahkan oleh unsur-unsur alam tersebut.

Bagaimana mengimplikasikan paradigma di atas di dalam kehidupan berorganisasi? Implikasinya adalah semua unsur atau bagian di dalam organisasi memiliki derajat kepentingan yang sama dan beragam. Setiap bagian di dalam organisasi memiliki peran dan tanggung jawab yang signifikan dalam memberikan kontribusi yang positif bagi peningkatan kinerja organisasi. Jika dianalogikan, maka semua bagian dalam tubuh manusia menjadi penting. Tidak ada bagian dari tubuh manusia yang paling penting di bandingkan dengan bagian yang lain. Mata, hidung, telinga, mulut, tangan, kaki, dan lain sebagainya memiliki derajat kepentingan yang sama untuk melestarikan kehidupan manusia.

Demikian halnya dalam kehidupan berorganisasi, setiap bagian atau unsur yang melekat di dalam operasional organisasi memiliki peran dan tanggung jawab yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa bagian marketing memiliki peran dan kepentingan yang sama dengan bagian produksi, keuangan, pembelian, dan lain sebagainya. Inilah budaya dalam berorganisasi yang matang dan dewasa, di mana melihat, memandang, dan menilai semua unsur di dalam organisasi adalah penting. Dengan demikian, semua unsur atau bagian di dalam organisasi dapat bekerja sama demi terwujudnya tujuan. Sehingga, tidak ada bagian yang merasa telah memberikan kontribusi paling besar dalam perwujudan tujuan organisasi ini. Semua bagian atau unsur di dalam organisasi telah memberikan kontribusi yang sama dan penting.

Kiranya, paradigma ini dapat memberikan wawasan yang luas agar semua sivitas dalam organisasi dapat berbangga dengan bagian atau divisinya yang telah secara bersama memberikan

kontribusi bagi kemajuan organisasi. Sebagai langkah mewujudkan tujuan organisasi dalam konteks budaya kerja, maka penulis memaparkan beberapa langkah operasional yang dapat dijadikan rujukan dalam membangun budaya kerja yang profesional. Beberapa langkah tersebut seperti: *Working with data* (bekerja dengan data), *working with people* (bekerja dengan manusia atau relasi), *working with ideas* (bekerja dengan ide-ide), and *working with things* (bekerja dengan terukur). Langkah-langkah operasional dalam membangun budaya organisasi yang profesional ini merupakan alur atau metode kerja yang dapat menjadi dasar dalam seluruh kegiatan berorganisasi.

#### *Working with data* (bekerja dengan data)

Ada satu ungkapan “*speak with data*”. Adagium atau ungkapan ini merupakan ujaran umum yang berlaku dalam keorganisasian, di mana data menjadi pondasi kuat dalam melaksanakan satu kegiatan kerja tertentu. Jika satu kegiatan tidak disertai data atau dokumentasi, maka bagian atau departemen tertentu tidak dapat memrosesnya. Sistem ini harus menjadi nilai budaya yang kokoh dikarenakan setiap kegiatan harus memiliki landasan mengapa kegiatan kerja tersebut dilakukan, kapan *dateline*-nya, dan lain-lain. Data atau dokumentasi ini juga dapat menjadi “alat penyelamat” jika terjadi satu masalah komunikasi atau koordinasi. Departemen atau bagian bersangkutan dapat *men-tracing* atas *past communication* untuk mengetahui di mana terjadi *miscoordination*-nya.

Organisasi diharapkan dapat menjadikan data sebagai landasan utama dalam menjalankan aktivitas usahanya. Membudayakan data sebagai bagian konkret yang tidak dapat dipisahkan dari operasional seluruh kegiatan organisasi. Tentunya, budaya data ini harus diawali oleh setiap pelaku organisasi baik secara individu maupun kelompok kerja. Budaya data ini juga tidak dapat dilepaskan dari intervensi atau dukungan sistem manajemen yang berlaku di dalam organisasi tersebut. Jika sistem organisasi terbangun secara ideal, maka tidak ada kegiatan organisasi yang tidak memiliki data sebagai bagian integral dalam membangun budaya organisasi.

#### *Working with people* (bekerja dengan manusia atau relasi)

Nilai budaya perusahaan dapat terbangun secara signifikan melalui nilai budaya pekerja-pekerjanya. SOP (*system operational procedures*), peraturan, dan tata tertib perusahaan merupakan alat bantu untuk mencapai nilai budaya kerja yang maksimal. Namun, semua hal tersebut bergantung penuh kepada manusianya atau pelaksananya. Sejatinya, orang tidak sekadar bekerja dengan sistem, tetapi bekerja bersama orang lain. Dengan kata lain, dalam menjalankan aktivitas pekerjaan seseorang harus memiliki nilai yang positif terhadap orang lain, *because you are working with your friend, not just a system!*

Relasi antarindividu dalam organisasi merupakan syarat utama dalam membangun kinerja perusahaan. Relasi dibangun melalui koordinasi dan komunikasi yang intents, humanisme, saling memberi kepercayaan, dan lain-lain. Seperti yang sudah disampaikan di atas bahwa faktanya orang bekerja orang lain. Agar supaya tujuan organisasi dapat dicapai dengan maksimal, maka hubungan antarpekerjanya harus baik, positif, dan bernilai konstruktif. Budaya dalam menghargai rekan kerja memiliki sisi yang penting dan esensi dalam membangun kinerja organisasi.

Para pembuat kebijakan atau manajemen puncak diharapkan dapat menjadi contoh dalam memeragakan budaya relasi ini. Mengapa? Ketika pimpinan organisasi, departemen, atau divisi dapat mengimplementasikan budaya relasi ini, maka individu-individu pekerja di bawahnya pun akan mengikuti arah yang telah dicontohkan pemimpinnya. Budaya relasi dalam membangun komunikasi, koordinasi, dan kepercayaan di antara pekerja-pekerja organisasi akan dibuktikan ketika organisasi mengalami permasalahan tertentu, seperti dengan serikat pekerja, dinas pemerintahan, atau dengan organisasi bisnis yang lain.

Jika budaya relasi telah terbangun, maka solusi akan menjadi pendekatan utama. Pendekatan kemanusiaan atau humanis menjadi topik utama di dalam setiap penyelesaian konflik, friksi, atau

perdebatan. Manusia dengan nilai budaya relasi memiliki kemampuan untuk meredakan setiap fluktuasi permasalahan yang timbul di dalam bagian organisasinya. Seperti yang dikatakan dalam satu Kitab Suci: Besi menajamkan besi dan manusia menajamkan sesamanya. Jika ingin menjadi peribadi atau individu yang kuat dan ‘tajam’, maka Anda harus bersiap berhadapan dengan manusia lain yang berbeda sudut pandang, pemikiran, dan logika. Namun, ketika Anda mampu meredakan segala perbedaan tersebut, maka Anda akan menjadi seorang pekerja yang tangguh dalam membangun organisasi bisnis di masa yang akan datang.

#### *Working with ideas* (bekerja dengan ide-ide)

Jenis budaya ini tidak berwujud, *abstract*, atau *intangible*. Nilai budaya seorang pekerja yang berkaitan dengan “*Working with ideas*” merupakan nilai tambah (*value added*) yang sangat signifikan dalam meningkatkan kariernya di dalam organisasi perusahaan. Seseorang yang menemukan ide bagaimana satu pekerjaan dapat dilihat dan dijalankan dengan cara pandang yang berbeda, sehingga menjadi lebih efisien dan efektif merupakan nilai tambah bagi pekerja organisasi tersebut.

Ide merupakan dunia abstraksi, angan-angan, dan mimpi yang diterjemahkan ke dalam sesuatu yang konkret. Dalam pembelajaran matakuliah ekonomi disampaikan bahwa proses terjadinya transaksi melalui diperjualbelikan ‘produk’ (*goods* – barang dan *service* – jasa) dan ide. Semua kegiatan bisnis berawal dari ide-ide yang dikonkretkan ke dalam bentuk yang berwujud atau produk yang terdiri atas barang dan jasa. Produksi dan bentuk mobil harus mengikuti selera pasar yang dikombinasikan dengan ide para ahli otomotif. Inilah budaya kerja yang mengedepankan ide-ide kreatif yang tidak dapat ‘dicuri’ oleh siapa pun.

Jika Anda punya ide jenis masakan yang tidak dimiliki oleh rumah makan yang lain, maka Anda akan menjadi terdepan dalam bidang kuliner jenis masakan tertentu. Jika berhasil ditiru pun, maka tetap terdapat perbedaan yang signifikan. Apalagi di era milenium ini, di mana kekuatan idelah yang akan memenangkan ‘peperangan’ bisnis tertentu. Dengan demikian, pekerja-pekerja organisasi yang memiliki ide merupakan aset atau modal kuat organisasi menghadapi perubahan dan tantangan usaha di masa yang kompetitif ini.

#### *Working with things* (bekerja dengan terukur)

*Working with things* menunjukkan pekerjaan yang dikerjakan melalui skema atau mekanisme yang sistematis, terukur, dan menyeluruh – *holistic*. Pekerjaan yang telah melalui tahapan perencanaan yang sistematis dan terukur, sebenarnya telah menyelesaikan setengah dari pekerjaan itu sendiri. Perencanaan dalam suatu pekerjaan merupakan tahapan awal dan penting bagi kelangsungan kegiatan pada tatanan praksisnya. Kelancaran dan keberhasilan pekerjaan tersebut bergantung penuh kepada sistematis tahapan perencanaan yang sistematis dan komprehensif. Budaya kerja dengan perencanaan dan pengukuran yang jelas serta lengkap harus menjadi ‘wajah’ organisasi dan pekerja dalam setiap aktivitasnya.

Salah satu pendekatan manajemen yang dapat digunakan dalam tahapan perencanaan kegiatan adalah SMART – *specific, measurable, achievable, realistic, and time-bound*. Perencanaan kegiatan harus spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dan memiliki batasan waktu. Kelima unsur dalam membuat perencanaan ini hendaklah menjadi nilai budaya dari manajemen tingkat atas sampai kepada bagian operasional. Sehingga, setiap keputusan atau kebijakan yang ditentukan oleh manajemen dapat dilaksanakan secara bersama-sama seluruh komponen organisasi. Oleh karenanya, manajemen harus memperhatikan budaya-budaya kerja yang tumbuh dan berkembang di dalam organisasi. Hal ini diperlukan untuk memberikan dukungan, perhatian, sekaligus koreksi jika ditemukan penyimpangan-penyimpangan budaya kerja di dalam setiap unit organisasi.

## Ciri-Ciri Budaya

Ada beberapa ciri budaya yang dapat dikembangkan di dalam lingkungan bisnis, seperti di bawah ini.

### Budaya dapat dipelajari

Budaya yang dimaksudkan di sini tentunya nilai budaya yang berkontribusi positif dan konstruktif bagi organisasi. Budaya atau perilaku kerja yang disiplin, bertanggung jawab, rajin, dan inovatif dapat 'ditularkan' atau 'menular' kepada rekan-rekan pekerja yang lain. Perilaku atau nilai budaya yang bertanggung jawab merupakan sikap yang dapat diajarkan atau dipelajari kepada dan oleh pekerja lainnya. Hal ini bergantung penuh kepada individu pekerja tersebut. Nilai-nilai positif ini dapat dipelajari, diikuti, dan dilakukan oleh pekerja-pekerja lainnya.

Namun, satu hal yang tidak boleh dilupakan bahwa budaya atau perilaku kerja yang negatif dan diskonstruktif pun dapat diikuti dan dipelajari oleh pekerja lain. Apalagi ketika pelaku diskonstruktif adalah seorang pimpinan unit suatu organisasi, maka akan memberikan dampak yang signifikan merusak tatanan organisasi. Malahan, budaya negatif lebih cepat 'menular' dan memberikan pengaruh yang tidak baik. Oleh karenanya, manajemen atau pembuat kebijakan diharapkan memiliki sensitivitas dalam melihat gejala-gejala yang ada di dalam organisasinya. Sehingga, ketika ditemukan penyimpangan nilai-nilai budaya organisasi, maka sesegera mungkin harus dilakukan perbaikan. Sebaliknya, jika ditemukan berkembang budaya positif, maka harus diapresiasi agar dapat diikuti oleh individu pekerja yang lain.

### Budaya dapat diwariskan

Budaya organisasi biasanya tertera pada rumusan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Inilah media untuk melangsungkan, meneruskan, atau mewarisi nilai-nilai budaya organisasi. Oleh karenanya, rumusan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi bukanlah sebuah prasyarat pembentukan atau tanda pengesahan berdirinya sebuah organisasi. Namun, hal yang jauh lebih penting adalah visi, misi, dan nilai-nilai organisasi merupakan 'wajah' organisasi itu sendiri. Dengan apa perilaku organisasi dikenal oleh lingkungan organisasinya? Perilaku organisasi dikenal melalui implementasi rumusan dari kalimat visi, misi, dan nilai-nilai organisasi dalam praktik-praktik operasional yang konkret.

Dalam tatanan praksislah, perilaku organisasi dikenal. Apakah dalam kegiatan bisnisnya telah memenuhi azas-azas yang tertera dalam rumusan visi, misi, dan nilai-nilai? Hal tersebut akan membuktikan atau mevalidasi komitmen organisasi tersebut dalam menerapkan nilai-nilai budaya organisasi. Inilah ciri dasar dari implementasi nilai-nilai budaya organisasi.

### Budaya yang dinamis

Perubahan adalah sebuah keniscayaan atau kepastian. Satu hal yang tidak akan berubah ialah perubahan itu sendiri. Demikian pula dengan budaya organisasi yang memiliki ciri: Dinamis. Dinamis menunjuk kepada kebaruan, kesesuaian, dan adaptasi dengan perubahan sesuai dengan kebutuhan serta tantangan dunia usaha. Selain dinamis, ciri yang sejajar dengan itu adalah progresif. Perubahan positif yang semakin meningkat. Semisal: Pertumbuhan budaya tanggung jawab. Pada satu waktu, budaya tersebut tidak lagi menjadi perhatian yang serius dari manajemen. Budaya atau perilaku bertanggung jawab merupakan keharusan atau standar umum yang dimiliki satu organisasi.

Pada konteks dinamis dan progresif sebagai ciri budaya, maka eskalasi dari sikap bertanggung jawab dapat terperagakan melalui sikap kerja individunya. Sikap tanggung jawab pekerja bukan hanya menyangkut bidang yang dikerjakan, namun ia juga merasa bertanggung jawab kepada bidang yang lain. Pernyataan ini tidaklah ditujukan untuk mencampuri urusan bidang kerja unit lain, tetapi hasil

kinerja bidang lain akan memberi pengaruh kepada unit-unit kerja yang lain. Budaya tanggung jawab yang bertumbuh bukan secara parsial tetapi simultan pada lingkungan organisasinya. Rasa kepemilikan terhadap organisasi merupakan faktor penting dalam membangun dan meningkatkan nilai-nilai budaya organisasi.

Dalam membangun nilai atau budaya, manajemen organisasi sendiri harus memiliki pemahaman yang memadai fungsi atau tujuan dari nilai budaya tersebut bagi kepentingan unit usahanya.

## **Budaya Organisasi**

Penulis melandaskan pandangan budaya organisasi berdasarkan teori-teori yang telah disampaikan para pakar yang dielaborasi dengan pengetahuan dan pengalaman dalam keseharian. Budaya organisasi dibangun melalui akumulasi budaya para individunya yang tergabung di dalam lembaga tersebut. Namun demikian, intervensi organisasi dalam bentuk peraturan (*standard operational procedures*) cukup dominan dalam membentuk budaya organisasi. Melalui perangkat-perangkat tersebut, semua kegiatan operasional dan non-operasional dapat berlangsung secara sistematis, teratur, dan terarah demi terwujudnya tujuan organisasi.

Penulis menyampaikan bahwa budaya organisasi dapat dibentuk sedemikian rupa sesuai dengan komitmen organisasi dan seluruh sivitas yang bernaung di dalam organisasi tersebut. Jika budaya dapat dibentuk, maka di sini dibutuhkan keseriusan dari tatanan manajemen tingkat atas sampai tahapan operasional untuk mendukung terciptanya budaya organisasi yang sehat dan positif. Budaya organisasi tidak saja sekadar dapat dibentuk, namun lebih dari pada itu harus dapat diimplementasikan dalam konteks yang riil. Budaya bukan sekumpulan kata dan kalimat yang terpampang di atas tembok-tembok yang menjadi penghias. Namun, budaya organisasi merupakan eksekusi yang terpampang nyata dalam setiap kegiatan operasional organisasi tersebut.

Semisal sebuah perusahaan memiliki kalimat budaya organisasi: SEMANGAT, maka spirit tersebut harus terlihat dari setiap lini operasional yang diselenggarakan oleh organisasi tersebut. Mulai dari *front office*-nya yang menerima tamu dengan semangat, tenaga keamanan, karyawan yang bersangkutan, proses penerima klaim, bagian produksi, pemasaran, dan bagian-bagian lain, semangat dari seluruh sivitas organisasi ini harus dapat dirasakan oleh *users*. Hal ini telah menandakan bahwa komitmen budaya organisasi dalam bentuk semangat dilaksanakan dalam hal-hal yang konkret. Kita mengetahui banyak sekali budaya organisasi yang ingin diciptakan oleh organisasi, semisal: inovatif, kreatif, solutif, dan lain sebagainya.

Salah satu negara yang terkenal dengan memegang teguh nilai-nilai budaya perusahaan adalah Jepang. Pekerja-pekerja negara Jepang dikenal sebagai pemegang disiplin yang tinggi. Disiplin dalam hal waktu, target kerja, kebersihan, penghargaan, dan lain sebagainya. Keterlambatan datang ke kantor merupakan perilaku terhina bagi seorang pekerja di Jepang. Apa pun kondisinya, ia akan datang ke kantor sebelum waktunya. Di sini terlihat bahwa nilai budaya organisasi tercermin melalui budaya para individunya. Namun, organisasi tetap dapat memainkan peranannya melalui segala peraturan dan SOP-nya. Tetapi sekali lagi, peranan individu pekerja tersebut merupakan bagian yang utama dalam membangun budaya organisasi.

Kebersihan bagi orang Jepang mencerminkan kualitas dirinya. Jika seseorang secara sembarangan membuang sampah, maka sebenarnya menunjukkan perilakunya yang sembarangan, tidak bersih, maaf ... tidak beretika. Pada bagian bab sebelumnya telah disampaikan paparan yang lengkap mengenai etika. Etika seseorang merupakan gambaran dan kualitas diri yang dapat dinilai oleh orang lain. Tidak ada seorang pun yang berkeinginan memiliki nilai perilaku etika yang rendah, namun tindakan dan perbuatannya mencerminkan secara jelas kualitas seseorang. Bagi orang Jepang, menjaga kebersihan adalah segalanya. Perilaku individu ini terus dibangun dan dipraktikkan di dalam nilai-nilai budaya organisasi.

Penulis pernah bertandang ke salah satu cabang perusahaan PMA (Penanaman Modal Asing) dari Jepang yang ada di wilayah Jawa Barat. Penulis merasa tidak percaya, kagum, dan bangga seraya bertanya di dalam hati: Bagaimana manajemen perusahaan dapat menerapkan sistematika pengelolaan dan penyelenggaraan usaha, hingga dari pintu masuk, *front office*, *meeting room*, bagian produksi, bagian pengemasan, dan pengiriman begitu bersih serta tertata rapi. Ada satu hal yang mengganggu pengalaman tersebut ialah hampir 90% pekerjanya adalah orang-orang Indonesia. Ternyata, budaya organisasi dapat dipelajari, dibentuk, dan diimplementasikan. Hal ini sungguh-sungguh tergantung kepada usaha kerja, komitmen, dan konsistensi pimpinan serta seluruh pekerja-pekerja yang ada.

Penulis akan menyampaikan nilai-nilai budaya organisasi yang telah terbukti dapat meningkatkan performa organisasi perusahaan tersebut, baik dalam tingkatan lokal, nasional, dan global. Nilai-nilai budaya dan organisasi tersebut adalah sebagai berikut.

SAMSUNG dengan budaya organisasi: INOVASI.

Penulis ingin bertanya: Apa merek *handphone* Anda? Jika pertanyaan ini ditanyakan kepada 100 orang, maka penulis merasa yakin bahwa di atas 75% responden akan menjawabnya: SAMSUNG. Mengapa SAMSUNG? Jika kita memperhatikan strategi perusahaan ini, maka akan mengerucut kepada nilai budaya inovasi. Samsung selalu memperkenalkan dan merilis produk-produk terbarunya setiap tahun dengan fitur-fitur yang berbeda serta inovatif. Semangat atau budaya inovatif ini merupakan cerminan dari rumusan kalimat visi dan misi perusahaan tersebut sebagai pengembang yang produktif baik dari sisi produk maupun layanan.

Dengan memegang teguh budaya inovasi ini, menjadikan SAMSUNG sebagai pionir dalam pergerakan konvergensi atau pengintegrasian media-media digital. *SMARTPHONE* merupakan julukan yang dapat diberikan kepada produk-produk keluaran SAMSUNG ini.

GOOGLE dengan budaya organisasi: BAHAGIA

Seantero manusia di bumi ini pasti mengenal perusahaan yang satu ini: GOOGLE. Google adalah perusahaan yang mengagumkan. Dalam setiap karya tulisan, penulis menggunakan maha karya dari Google ini. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang *information technology*, Google merupakan perusahaan *super power* yang sulit dicari pembandingnya dalam hal mesin pencari data. Google tidak hanya dikenal sebagai mesin pencari data yang luar biasa, tetapi berkembang kepada inovasi-inovasi lain yang solutif menjawab kebutuhan manusia pada dekade di abad milenium ini. Semisal: *Gmail* merupakan aplikasi surat elektronik yang mendunia, *Google Earth* merupakan aplikasi yang memungkinkan melihat dunia dengan detail, *Google Maps* yang luar biasa, dan lain sebagainya. Namun, di atas semua pencapaian yang luar biasa dan mengagumkan tersebut: Apakah Anda mengetahui strategi apa yang dimainkan agar pekerja-pekerja di *Google Corporation* terus berinovasi dan produktif? Ternyata salah satunya adalah terus membahagiakan individu-individu pekerjanya.

Apa hubungannya bahagia dan produktivitas? Ternyata ilmu psikologi, khususnya pedagogi telah membuktikan bahwa seorang pelajar akan meningkat kapasitas, kompetensi, dan performansi proses pemelajarannya ketika ia merasa senang, dihargai, didukung, dan nilai-nilai positif lainnya. Strategi inilah yang digunakan oleh *Google Corporation* kepada seluruh sivitas perusahaannya. Penghargaan atas setiap keberhasilan sekecil apa pun tetap menjadi daya dukung yang kuat untuk meningkatkan kualitas seorang pekerja. Individu pekerja yang merasa mendapatkan dukungan dalam bentuk penghargaan dari perusahaannya akan memberikan hasil terbaiknya kepada organisasi tersebut.

Gojek dengan nilai budaya organisasi: Cepat dan Presisi

Khususnya di Indonesia, siapa yang tidak mengenal aplikasi yang satu ini: GOJEK. Perusahaan

Indonesia hasil besutan seorang Nadiem Makarim yang telah mengharumkan di mata dunia usaha internasional. Pada akhirnya, Gojek menjadi perusahaan *start-up* pertama yang memiliki capaian sebagai perusahaan *decacorn*, versi *CB Insight – The Global Unicorn Club*. Sebuah pencapaian yang mengagumkan dari seorang Anak Bangsa Indonesia. Apa yang menjadi nilai tambah atau keunikan yang diterapkan Nadeim Makarim terhadap Gojek? Ternyata nilai budaya organisasi dalam hal kecepatan dan presisi merupakan ukuran utuh yang tidak dapat diabaikan. Dengan keberhasilan yang dicapai, maka aplikasi transportasi telah berkembang dengan berbagai macam yang dapat menjawab kebutuhan masyarakat Indonesia. Semisal: *GoFood*, *GoShop*, *GoSend*, *GoMart*, *GoMed*, dan lain sebagainya.

Kecepatan dan presisi menjadi *value added* dari setiap aplikasi yang dirilis. Masyarakat dengan mudah mendapatkan segala kebutuhannya dengan nilai kecepatan dan presisi yang mengagumkan. Semangat dan salah satu nilai budaya inilah yang membawa *Gojek* merambah ke negeri-negeri yang lain.

Penulis berharap pembaca, khususnya kepada rekan-rekan mahasiswa tidak hanya berdecak kagum akan nilai-nilai budaya beberapa organisasi usaha yang telah dipaparkan. Namun, mendorong dengan sangat untuk dapat mengimplementasikan sedikitnya kepada diri sendiri. Menjadi pekerja yang inovatif, bahagia, cepat, presisi, rajin, ulet, bertanggung jawab, dan nilai-nilai positif lainnya dapat dilatih di dalam diri serta organisasi masing-masing. Percayalah, tidak ada orang *waras* yang membuang emas di dalam genggamannya tangannya. Maksudnya? Jika Anda begitu bernilai dengan kepemilikan budaya kerja yang baik, maka Anda pantas untuk memimpin dan menduduki salah satu tempat yang strategis di dalam organisasi. Bahkan, bukan sesuatu yang tidak mungkin, Anda adalah orang tepat untuk melangsungkan tongkat estafet perusahaan di mana Anda bekerja. Tetaplah memiliki nilai dan budaya organisasi yang positif, apapun konsekuensi dan tantangannya. Dengan demikian, Anda akan *menularkan* semangat budaya dan nilai positif organisasi kepada rekan-rekan kerja yang lain. Sehingga, akumulasi pekerja yang memiliki nilai budaya positif akan menjadi barisan dalam melanggengkan penyelenggaraan operasional organisasi di masa yang akan datang dengan segala tantangan dan perubahan zaman yang dihadapi.

### **Ringkasan**

1. Nilai budaya organisasi tercermin melalui budaya kerja para individunya.
2. Nilai budaya positif dapat dipelajari dan dipraktikkan melalui komitmen serta konsistensi seluruh sivitas organisasi.
3. Budaya organisasi melalui nilai-nilainya merupakan pilar-pilar utama bagi keberlangsungan kegiatan operasional organisasi. Dengan kata lain, jika perusahaan ingin langgeng kegiatan usahanya, maka perhatikan dan lakukan dengan serius nilai-nilai budaya tersebut.
4. Kerja keras tidak pernah ingkar janji. Buah dari komitmen, kerja keras, dan kerja cerdas akan menentukan hasil serta kesuksesan. Keberhasilan bagi perusahaan tersebut, juga kesuksesan para pekerja organisasi di dalamnya.

### **Langkah-langkah dalam menumbuhkembangkan nilai budaya organisasi**

1. Manajemen menempatkan nilai budaya organisasi di tempat yang strategis, baik melalui rumusan kalimat visi, misi, mau pun pembentuk nilai-nilai.
2. Nilai-nilai budaya organisasi yang telah menjadi kesepakatan dapat dituangkan (*cascading*) ke dalam setiap kegiatan kerja organisasi tersebut.
3. Evaluasi terhadap implementasi nilai-nilai budaya dapat dilakukan secara periodik yang ketat.
4. Rayakan setiap keberhasilan

## **Latihan**

Perhatikan di dalam organisasi Anda masing-masing dan jawablah beberapa pertanyaan di bawah ini.

1. Apa yang menjadi nilai-nilai budaya organisasi perusahaan Anda?
2. Apakah Anda mengetahui bagaimana mekanisme nilai-nilai budaya organisasi terbentuk?
3. Sejauh pengamatan Anda: Apakah seluruh pekerja organisasi telah bekerja sesuai dengan nilai-nilai budaya tersebut?
4. Jika belum, maka Anda diminta untuk menganalisis faktor-faktor apa sajakah yang menjadi kendala dalam pengimplementasikan nilai-nilai budaya organisasi tersebut dan bagaimana solusi yang ditawarkan.

## PERTEMUAN MINGGU KE-13: Kepemimpinan

**Trust** men and they will  
be true to you; **treat**  
them greatly and they will  
show themselves great.

*Ralph Waldo Emerson*

### KEPEMIMPINAN

- **Peter Drucker:** "Seseorang yang memiliki pengikut." (Positif/Negatif)
- **John Maxwell:** "Seseorang yang memiliki pengaruh yang kuat." (Positif/Negatif)
- **Bradberry and Kruse:** "Proses pengaruh sosial kepada lingkungan untuk mencapai hasil yang baik bagi organisasi."
- Jika menurut **ANDA** ...

### Kepemimpinan Konkret

- Otokratis
- Demokratis
- Karismatik
- Paternalistik
- Militeristik
- *Laissez-Faire*
- Instruksi – Konsultasi – Partisipasi – Delegasi

Pada bagian ini, mahasiswa akan mendapatkan beberapa pengalaman belajar sebagai berikut.

1. Memiliki wawasan dan dapat mengembangkan diri dari teori-teori tentang kepemimpinan.
2. Memiliki pemahaman dan paradigma yang baru tentang peran serta tanggung jawab kepemimpinan.
3. Memiliki semangat untuk menjadi pemimpin yang benar, rendah hati, dan teladan yang dapat dicontoh oleh pengikutnya.

## **Pendahuluan**

Kekuasaan, pengaruh, model, dan perilaku dalam kepemimpinan memberikan dampak yang signifikan dalam menjalankan kegiatan organisasi bisnis. Kekuasaan atau otoritas memberikan kesempatan yang besar kepada seseorang untuk mengimplementasikan seluruh kebijakan dan keputusannya dalam rangka mengarahkan tercapainya tujuan organisasi. Walaupun dalam proses implementasinya baik program, kebijakan, dan kegiatannya akan menimbulkan pro dan kontra. Di sinilah dibutuhkan keahlian dan usaha seseorang dalam menentukan langkah kebijakkannya dengan meminimalkan friksi-friksi yang dapat terjadi. Pengaruh kepemimpinan akan berdampak nyata jika seorang pemimpin mengetahui secara jelas dan fokus kepada bidang usahanya.

Pengaruh tersebut dapat menempatkan pimpinan mendapatkan dukungan penuh dari komunitasnya atau sebaliknya sangat ditentukan bagaimana potensi pengaruh tersebut dapat diarahkan secara tepat dan benar. Model kepemimpinan dan perilakunya sangat berdampak dalam setiap implementasi kebijakan dan keputusan seorang pemimpin. Dengan melihat pentingnya aspek-aspek kekuasaan, pengaruh, model, dan perilaku dalam kepemimpinan ini, diharapkan pembaca dapat memiliki sudut pandang yang positif dalam kepemimpinan dengan memiliki pengetahuan yang memadai serta pengalaman yang konkret. Dalam mengimplementasikan, mewujudkan, mengejawantahkan 'spirit' kepemimpinan tidak sekadar dibutuhkan pengetahuan (*knowing what to do*) tetapi lebih kepada tekad, keinginan, dan melakukan (*doing what we know*) - Christopher Lee, 2012:7.

## **Kepemimpinan**

Kita akan menemukan banyak definisi, pengertian, maupun penjelasan apa arti kepemimpinan dari berbagai referensi, buku, jurnal, dan lain sebagainya. Definisi yang didapatkan melalui eksplorasi mendalam yang ingin diungkapkan para pakar mengenai kepemimpinan dapat diuraikan sedemikian rupa melalui segudang pengalaman maupun kajian teori. Dalam kesempatan ini pula, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada para pakar yang juga telah digunakan referensinya dalam penulisan bagian subbab perkuliahan ini. Kepemimpinan memiliki kata dasar pemimpin yang dalam KBBI diuraikan seseorang yang memiliki kegiatan dan tanggung jawab untuk membimbing, menuntun, mengarahkan, atau mengajak orang lain. Dengan demikian, kepemimpinan didefinisikan sebagai kekuasaan atau otoritas, seni dalam memengaruhi orang lain untuk melakukan kegiatan atau aktivitas tertentu guna mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan, *leadership* menurut kamus Inggris Merriam-Webster didefinisikan: *the office or position of a leader, capacity to lead, the act or an instance of leading*. Kepemimpinan adalah seseorang yang diberikan atau mendapatkan posisi, otoritas, kapasitas untuk mengatur dan mengarahkan orang lain. Sedangkan menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995), kepemimpinan adalah *the process of directing and influencing the task related activities of group members*. Stoner et. al. menggambar kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memengaruhi untuk melakukan suatu pekerjaan yang berelasi dengan kegiatan sekelompok orang. Ada proses dan mekanisme dalam menjalankan satu kepemimpinan dan hal tersebut membutuhkan waktu panjang yang bertahap secara ketat.

## Kekuasaan

Jika kepemimpinan hanya dipandang sekadar memiliki posisi, otoritas, atau kekuasaan, maka proses kepemimpinan menjadi tidak seimbang dan memiliki kecenderungan gagalnya satu mekanisme kepemimpinan. Kepemimpinan memiliki banyak dimensi, selain otoritas atau kekuasaan, kepemimpinan pun adalah seni dalam memberikan contoh atau teladan bagi orang yang dipimpinnya. Jadi tidak selalu harus di depan dalam urusan perintah-memerintah tetapi juga menjadi orang yang pertama dan di depan dalam memberikan contoh dan teladan yang baik. Dengan demikian, makna kepemimpinan menjadi lengkap dan dalam proses penerjemahan di lapangan dapat berlangsung secara adil.

Penulis tidak menafikan bahwa seorang pemimpin pasti memiliki otoritas atau kekuasaan penuh atas orang-orang yang dipimpinnya. Namun hendaknya, harus diusahakan dengan serius oleh seorang pemimpin: Apakah yang mendasari orang-orang tersebut taat dan mau menuruti kemauan pemimpinnya? Jika hanya 'takut' karena pemimpinnya punya kekuasaan, maka 'spirit' kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin tersebut tidak kuat dan cenderung rapuh di masa-masa yang akan datang. Mengapa? Ketika seseorang dihormati dan dikagumi karena memiliki status, maka ketika status tersebut hilang atau tergantikan orang-orang tersebut tidak lagi memberi penghormatan yang sama ketika ia masih menyanggah status pemimpin itu.

Perlu diketahui bersama bahwa status kepemimpinan merupakan status temporer, sementara, berdurasi; status ini merupakan status struktural, maksudnya adalah ada *expired date*-nya. Dengan memahami hal ini, maka jadikanlah kepemimpinan itu jiwa dan roh yang kuat yang dapat dirasakan dampaknya kepada orang lain. Jiwa dan roh yang kuat dalam kepemimpinan ini disebut sebagai fungsi, dimana ketika seseorang didapati telah berakhir masa jabatan kepemimpinannya, maka orang-orang yang pernah bersama pemimpin tersebut akan memberikan sikap dan penghormatan yang sama ketika orang tersebut masih memimpin.

Kepemimpinan memiliki beberapa pendekatan, semisal: Pengaruh, Perilaku, dan Model. Ketika hal ini akan berlangsung secara simultan berkaitan dengan gaya kepemimpinan seseorang di dalam suatu organisasi.

### Pengaruh

*Your action speaks louder than your thousand words.* Keberadaan kita berbicara lebih keras dari ribuan kata-kata. Di sini terlihat bahwa hal yang kuat dapat memberikan pengaruh kepada orang lain adalah sikap dan keberadaan kita. Kekuatan dari organisasi yang pertama adalah tatkala didapati adanya peraturan-peraturan yang tertulis secara sistematis, holistik, dan humanis. Yang kedua yang wajib dimiliki adalah adanya orang-orang yang dapat dijadikan contoh atau teladan yang taat dan patuh akan hukum dan peraturan tersebut. Dengan kata lain, peraturan dan keteladanan menjadi mata uang yang tidak dapat dipisahkan, keduanya harus atau wajib ada.

### Perilaku

Penulis sengaja meletakkan variable perilaku mendahului model karena penjelasan tentang model kepemimpinan lebih komprehensif dibandingkan dengan perilaku dalam kepemimpinan dan juga perilaku tidak terlalu jauh dengan penjelasan pengaruh yang telah dijelaskan sebelumnya. Perilaku seorang pemimpin merupakan contoh yang kuat yang dapat diikuti oleh orang-orang yang dibawahinya. Perilaku merupakan proses akumulasi dari lingkungan personal, familial, komunal, nasional, sampai organisasional. Seseorang tidak dapat berperilaku terdidik secara mendadak, demikian juga 'nyentrik' mendadak. Jika hal tersebut dapat dilakukan, maka hal tersebut adalah sebuah peragaan sandiwara belaka tanpa makna dan temporer. Seseorang yang memiliki perilaku terdidik atau

sebaliknya tersebut dibangun dari tahun-tahun panjang melalui serangkaian pengalaman hidup, eksplorasi literatur, dan lain-lain. Jadi dibutuhkan investasi waktu yang panjang dan komprehensif dalam membentuk satu perilaku, baik perilaku positif pun perilaku negatif.

## Model

Mengambil penjelasan pakar kepemimpinan, terdapat beberapa model atau gaya kepemimpinan sebagai berikut. Sutarto dalam Tohardi (2002) sebagaimana dikutip dari buku Komunikasi Dalam Organisasi Lengkap (Khomsahrial Romli, 2011) mengategorikan gaya kepemimpinan menjadi 10 yaitu:

1. Gaya Persuasif. Gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan atau pikiran, dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.
2. Gaya Represif. Gaya kepemimpinan dengan cara memberi tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa takut.
3. Gaya Partisipatif. Gaya kepemimpinan dengan cara memimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk aktif baik mental maupun spritual, fisik maupun materil dalam kiprahnya di organisasi.
4. Gaya Inovatif. Gaya pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaharuan disegala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
5. Gaya Investigatif. Gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai
6. dengan penuh rasa kecurigaan terhadap bawahannya, sehingga menyebabkan kreativitas, inovasi serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.
7. Gaya Inspektif. Gaya pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.
8. Gaya Motivatif. Gaya pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai idenya, program-program, kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik.
9. Gaya Naratif. Gaya pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.
10. Gaya Edukatif. Gaya pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari kehari.
11. Gaya Retrogresif. Gaya pemimpin yang tidak suka melihat bawahan maju, apalagi melebihi dirinya.

Dalam penjelasan kesepuluh gaya kepemimpinan tentunya tidak dapat dikatakan bahwa ada satu gaya kepemimpinan yang paling baik, tetapi satu gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Penulis mengajukan kata 'kondisional', yang menunjuk kepada satu gaya kepemimpinan akan efektif bila dikaitkan dengan satu kondisi atau keadaan tertentu. Seperti gaya kepemimpinan represif akan efektif bagi dunia ketentaraan atau kemiliteran dan gaya kepemimpinan ini tidak *suitable* untuk bidang pendidikan anak usia dini (PAUD). Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat diterapkan dan disesuaikan dengan kondisi di lapangan. Pada bagian selanjutnya, penulis memaparkan beberapa kajian yang berkaitan dengan kepemimpinan dari para pakar.

## Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu keterampilan pada tatanan yang praktis yang mengakomodir kemampuan seseorang dalam mengorganisir suatu organisasi. Di samping itu, kepemimpinan dapat dijadikan sebuah bidang riset sebagai sarana evaluasi bagi kepemimpinan seseorang dalam menilai keberhasilan organisasi yang dipimpinnya. Apakah dengan kepemimpinannya, seluruh operasional organisasi dapat berlangsung dengan baik dan maksimal? Apakah dengan gaya kepemimpinannya, ia telah melahirkan dan mempersiapkan pemimpin baru?

Penulis menyebutkan pada paragraf awal bahwa kepemimpinan merupakan sebuah keterampilan praktis seseorang di dalam organisasi. Oleh karena keterampilan itulah, maka kepemimpinan dapat dipelajari untuk dipraktikkan. Dengan demikian, kepemimpinan bukanlah sekadar teori-teori atau definisi-definisi, tetapi langkah-langkah praktis. Namun tentunya, kita harus dapat menerima dan mengakomodir pendapat-pendapat para ahli dalam konteks kepemimpinan berikut ini.

John Pfiffner, seorang ahli kebijakan publik dunia menyampaikan bahwa kepemimpinan merupakan seni yang mengordinasikan dan mengarahkan setiap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Seni merupakan keterampilan yang unik dan bersifat individualis. Seorang yang berjiwa seni tari akan merasa mudah untuk melenggang-lenggokkan tubuhnya sesuai dengan irama yang dimainkan. Namun, akan menjadi perkara yang sulit untuk dipraktikkan untuk seseorang yang tidak memiliki jiwa seni (tari).

Apakah dengan demikian, kepemimpinan merupakan 'bawaan lahir' seseorang dengan keterampilan-keterampilan tertentu? Tentu saja tidak, kepemimpinan yang dilatih secara terus menerus dan konsisten akan menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap organisasi yang dipimpin seseorang. Ada satu hal dari kepemimpinan yang tidak dapat dilatih dan hal ini hanya berlaku kepada orang-orang tertentu. Hal tersebut adalah kharisma. Etimologi kata kharisma berakar dari bahasa Yunani, *charis* yang memiliki arti karunia atau bakat. Mitologi Yunani menyebutkan bahwa kharisma diberikan oleh Sang Maha Kuasa kepada orang-orang tertentu, spesial, dan khusus agar dapat tampil secara menawan.

Para pemimpin yang berkharisma dapat ditemukan antara lain pada Presiden Republik Indonesia yang pertama: Ir. Sukarno. Ia memiliki kharisma melalui kekuatan orasi verbal yang disampaikan dapat menarik semangat pendengarnya. Kata yang dipilih atau diksi terangkum dalam kalimat-kalimat yang bermakna. Setiap kata dan kalimat yang tersampaikan memiliki bobot atau nilai-nilai yang sakral. Salah satu kalimat yang beliau sampaikan: "*Beri Aku 1.000 orang tua, niscaya akan kucabut semeru dari akarnya. Beri Aku 10 pemuda, niscaya akan kuguncangkan dunia.*"

Lain halnya dengan pendapat yang disampaikan seorang ahli manajemen, George R. Terry (1972:458) bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas saling memengaruhi dan mengarahkan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi. Pengaruh hanya dapat diperagakan kepada orang-orang yang memiliki nilai-nilai yang positif. Ketika seseorang memiliki kharisma, perilaku, dan karakter yang baik serta positif, maka ia memiliki kesempatan yang banyak untuk memengaruhi orang lain. Dengan demikian, pengaruh tidak datang dengan sendirinya. Ia harus didahulukan dengan serangkaian contoh dalam seluruh tindakan yang dapat dinilai oleh orang lain.

Namun, ada juga pengaruh yang terjadi karena adanya jabatan atau wewenang tertentu yang dibarengi dengan sikap jomawa. Untuk kepemimpinan yang berasal dari konsisi ini, biasanya pengaruhnya hanya dapat diterapkan karena adanya aturan dan sistematika di dalam organisasi tersebut. Namun, ketika sudah diluar organisasi atau sistem perusahaan, maka pemimpin tersebut tidaklah mendapatkan penghormatan sebagaimana mestinya. Nilai kepemimpinan seseorang tidak hanya diakui di dalam sistem keorganisasian, namun dapat berkembang ke tempat-tempat lain di luar organisasi tersebut. Oleh karenanya, pengaruh positif seseorang pemimpin akan berlaku di setiap area kehidupan, baik di dalam organisasi, maupun diluarnya.

Dalam konteks keorganisasian, pengaruh seorang pemimpin dibutuhkan agar seluruh individu pekerja dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya untuk mencapai tujuan organisasi. Di awal sudah

dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan pengaruh yang diberikan kepada seseorang yang dapat ditiru perilakunya. Untuk mencapai tujuan organisasi, maka setiap individu pekerja harus melaksanakan seluruh tugasnya dengan maksimal dan bertanggung jawab. Semua perilaku ini diawali oleh pemimpin yang memiliki irama kerja maksimal dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, ketika ia meminta seluruh sivitas organisasi untuk bekerja secara maksimal dan bertanggung jawab, ia tidak memiliki kekuatan yang penuh untuk mendorong dan mengarahkan pekerja-pekerja untuk memberikan hasil kerja yang maksimal, seperti yang telah ia contohkan. Sederhananya, kepemimpinan adalah memberikan teladan atau contoh baik yang konkret.

Kepemimpinan menurut Wahjosumidjo (1987:11) merupakan nilai diri seorang pemimpin yang dapat dilihat dan dinilai: Kepribadian, kemampuan, dan kapasitasnya. Pada sisi yang lain, beliau juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan rangkaian kegiatan seseorang yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan dan perilaku pemimpin itu sendiri. Pernyataan Wahjosumidjo ini sejajar dengan penjelasan kepemimpinan menurut George R. Terry. Kesejajaran seorang pemimpin ialah apakah kepribadiannya mampu 'menular' kepada orang-orang yang dipimpinnya? Jika belum atau tidak, maka terbuka ruang evaluasi bagi gaya kepemimpinan pemimpin tersebut. Tidak bisa tidak, bahwa perilaku dan pengaruh positif melalui kepribadian seorang pemimpin sejati akan mendorong serta mengikat orang lain untuk memiliki perilaku yang 'hampir' sama. Pernyataan ini bukan diarahkan sehingga seseorang kehilangan jati dirinya. Ia tetaplah dengan personalitanya yang unik dengan tambahan kemampuan yang lain.

Seorang pekerja yang dipimpin oleh pemimpin yang memiliki kepribadian, kemampuan, dan kapasitas yang tinggi mendapatkan keuntungan yang luar biasa. Mengapa? Karena sedikit pemimpin yang berani atau mau untuk merelakan dirinya sebagai "alat percobaan" bagi kelanggengan kepemimpinan di satu organisasi. Pekerja tersebut akan mendapatkan 'mata ajar' yang tidak pernah ia dapatkan di kelas-kelas pembelajaran. Contoh, praktik, dan teladan yang konkret yang ditunjukkan seorang pemimpin akan menjadi mata ajar yang tidak hanya menjadi pengetahuan belaka, namun menjadi kenangan yang mendalam. Inilah cikal bakal, seseorang pemimpin sejati mempersiapkan generasi kepemimpinan yang akan datang, yakni melalui keteladanan.

Biasanya, perilaku kepemimpinan demikian akan menyelenggarakan apa yang disebut dengan *servant leadership* atau kepemimpinan yang menghamba. Perilaku kepemimpinan demikian, memiliki paradigma yang bertolak belakang dengan sudut pemikiran yang umum. Ketika seorang pemimpin mendapatkan tempat dan posisi yang tinggi serta nyaman, tidaklah demikian dengan perilaku kepemimpinan yang menghamba. Nilai dari kepemimpinan model ini tidaklah tergantung dengan posisi yang ia miliki, kekuasaan yang ia dapatkan, dan legitimasi organisasi. Namun, nilai kepeimpinannya berasal dari pengakuan dan penghargaan dari orang-orang yang mengikutinya. Sederhananya: Sikap, perilaku, dan paradigma kepemimpinan yang menghamba ialah ia memiliki amanah serta tanggung jawab yang harus dilaksanakan dengan keikhlasan. Kekuasaan tidaklah dipandang sebagai kesempatan semata, tetapi merupakan tanggung jawab atas nilai dirinya yang hakiki.

Sebut saja salah seorang Presiden Republik Indonesia, Ir. Joko Widodo yang mempraktikkan nilai-nilai *servant leadership* dalam kepeimpinannya. Beliau tahu apa arti kemewahan dan beliau juga mengetahui secara pasti apa itu kemiskinan serta kemelaratan. Seorang Presiden yang lahir dari rakyat biasa yang tentunya memahami secara mendalam apa yang menjadi tantangan, kesulitan, dan hambatan dalam merangkai kehidupan di bumi Nusantara. Joko Widodo menggunakan kesempatan sebagai seorang nomor satu di Indonesia berusaha dengan sekuat tenaga untuk memberikan keadilan dan kemakmuran bagi seluruh rakyat Indonesia. Dalam setiap kesempatan yang diabdikan melalui foto-foto tugas kenegaraan, kita berdecak kagum bagaimana seorang Presiden dapat berlaku sedemikian yang tidak berbeda dengan rakyatnya. Ia memangkas sistematisa protokoler tanpa menghilangkan spirit keamanan, beliau memperlakukan orang-orang di sekitarnya dengan humanis, dan serangkaian perangkat positif lainnya. *Servant leadership* merupakan jawaban yang konkret dalam melahirkan pemimpin baru untuk menghadapi dunia yang kompetitif dan selalu berubah ini.

Sintesis kepemimpinan menurut penulis adalah rangkaian kegiatan nyata atau riil yang diprakerjakan oleh seorang pemimpin secara baik, positif, dan konstruktif bagi ketercapaian tujuan organisasi. Melalui sintesis ini, penulis ingin menyampaikan 3 hal sebagai unsur pembentuk kepemimpinan sejati, yakni: kepemimpinan merupakan contoh yang dapat diikuti, praktik-praktik yang konkret bukan sekadar teoretik, dan menjawab kebutuhan, tujuan, serta cita-cita organisasi. Dengannya diharapkan, agar penyelenggaraan organisasi dapat berlanjut secara berkesinambungan melalui perilaku-perilaku kepemimpinan yang demikian. Dengan memiliki pengetahuan, pemahaman, dan pengertian ini, maka seorang pemimpin sejati mengetahui secara persis fungsi, peran, dan tanggung jawab kepeimpinannya yang dibahas pada bagian berikut.

## **Fungsi Kepemimpinan**

Setelah mahasiswa memiliki wawasan dalam konteks kepemimpinan, maka dilanjutkan dengan langkah-langkah konkret untuk mewujudkan kepeimpinannya tersebut melalui beberapa unsur atau fungsi. Adapun beberapa fungsi kepeimpinan antara lain perencanaan, pengawasan, pengambilan keputusan, dan motivasi.

### **Perencanaan**

Pemimpin yang terbiasa mendahului seluruh pekerjaannya melalui perencanaan yang sistematis, lengkap, dan komprehensif sebenarnya telah mencapai setengah dari tujuan dari kegiatan kerjanya. Mengapa? Karena melalui perencanaanlah terlihat peta, rute, atau langkah-langkah yang harus dipersiapkan sebelum langkah-langkah konkret diimplementasikan. Perencanaan memiliki bagian yang utama, esensi, dan signifikan dalam kegiatan operasional organisasi. Oleh karenanya, fungsi kepeimpinan yang pertama adalah perencanaan.

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi. Ia bertanggung penuh atas keseluruhan kegiatan yang berlangsung di dalam organisasinya. Perlu untuk diperhatikan bahwa di dalam perencanaan, ada beberapa kegiatan unit organisasi yang didelegasikan atau dikerjakan oleh orang lain. Hal ini normal-normal saja. Mengapa? Pemimpin tidak perlu mengerjakan semua bagian-bagian organisasi, ia diberi kewenangan untuk dapat mendelegasikan proses pekerjaan tersebut kepada pimpinan atau staf unit tertentu. Namun perlu untuk diperhatikan bahwa pekerjaan dapat didelegasikan, tetapi tanggung jawab tetap berada di pimpinan organisasi tersebut. Inilah mengapa dibutuhkan suatu perencanaan yang sistematis dan matang dari seorang pimpinan. Manakala hasil dari seluruh organisasi perusahaan mengalami kendala dan mendatangkan kerugian-kerugian tertentu, maka pemimpin diharapkan dapat memiliki “jiwa kesatria” untuk mengoreksi diri sendiri dengan segala tanggung jawabnya.

Selain melihat kepentingan dari bidang perencanaan yang harus dipersiapkan oleh pemimpin, maka penulis menyampaikan beberapa manfaat yang akan dihasilkan dalam proses perencanaan ini. Pertama, perencanaan merupakan hasil pemikiran dan analisis situasi dalam pekerjaan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan. Peta dan rute pekerjaan serta persiapan yang harus dilakukan akan terlihat jelas pada waktu inisiasi tahapan perencanaan ini. Perencanaan membutuhkan keterampilan dan pemikiran yang kritis. Pemimpin memang tidak serba tahu, tetapi ia adalah seorang yang memiliki kepribadian yang mau banyak tahu. Sedikitnya, ia dapat memberikan masukan dan sumbang saran yang efektif dalam tahapan perencanaan. Justru, di dalam proses perencanaanlah, seorang pemimpin harus melihat segala sesuatunya secara jelas dan transparan. Sehingga, ketika didapati satu proses terkendala, maka dapat segera dikoreksi. Tetapi ketika dalam proses implementasi terjadi kesalahan, maka kealpaan tersebut akan merugikan bagi organisasi.

Kedua, perencanaan berarti pemikiran jauh ke depan yang disertai dengan keputusan-keputusan yang didasarkan atas fakta-fakta yang telah diketahui. Tahapan perencanaan memungkinkan pemimpin melihat kegiatan-kegiatan organisasi yang akan berlangsung. Tentunya, kegiatan-kegiatan organisasi tersebut diharapkan memiliki dokumen atau data yang otentik dalam pelaksanaan kegiatannya. Hal ini dilakukan agar pemimpin dapat mengambil keputusan berdasarkan data dan informasi tersebut. Ketiga, perencanaan merupakan proyeksi atau penempatan diri ke situasi pekerjaan yang akan dilakukan dan tujuan atau target yang akan dicapai. Fungsi ketiga ini sebenarnya tidak terlalu berbeda dengan fungsi yang kedua. Perbedaannya terletak pada tujuan yang hendak dicapai. Jika pada fungsi kedua, obyeknya adalah data, maka pada fungsi ketiga lebih kepada hasil atau capaian. Ketiga fungsi tahapan perencanaan ini dibutuhkan oleh pemimpin dalam konteks keterampilannya dalam membuat keputusan organisasi. Ia bukanlah seorang “Panglima Perang” tanpa perhitungan untuk masuk dalam “Medan Peperangan.” Namun, ia adalah seorang ahli strategi dalam setiap keputusan yang dilakukannya.

Penulis tidak memungkiri bahwa tahapan perencanaan membutuhkan waktu yang panjang dalam pembentukannya. Malahan, jika dilihat dari prosentasi, maka tahapan perencanaan membutuhkan sekitar 60%-70% dari total waktu yang dibutuhkan atas satu kegiatan kerja. Jika perencanaan sudah jelas dan lengkap, maka tahapan implementasi, pengawasan, serta evaluasi tidak membutuhkan waktu yang lama. Waktu yang lama dalam konteks ini adalah pembuatan metodologi kerja yang akan dilakukan. Semua sudah terangkai di dalam tahapan perencanaan.

Pemimpin yang memandang tahapan perencanaan menjadi hal yang penting akan diikuti oleh segenap bawahannya. Sehingga, budaya perencanaan sebelum eksekusi menjadi nilai yang absolut dan terstandar. Perencanaan di dalam metodenya terbagi atas dua bagian, pertama, perencanaan yang tidak tertulis atau bersifat *ad hoc*. Perencanaan yang bersifat *Ad hoc* merupakan perencanaan yang dibentuk atau dimaksudkan untuk satu tujuan saja atau parsial. Perencanaan tidak tertulis ini juga digunakan dalam konteks waktu jangka pendek, yang bersifat darurat, dan kegiatan yang bersifat rutin.

Kedua adalah perencanaan tertulis. Perencanaan tertulis digunakan untuk menentukan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam jangka waktu panjang dan menengah serta difungsikan untuk menentukan prosedur-prosedur yang diperlukan. Kegiatan ini bukan merupakan pekerjaan yang dapat dikerjakan dalam jangka waktu yang pendek, tidak bersifat darurat, dan rutinitas. Pekerjaan-pekerjaan tersebut masuk dalam ranah pekerjaan yang strategis, di mana menentukan arah bagi keberlangsungan kegiatan operasional organisasi. Perencanaan ini selain tertulis membutuhkan perlengkapan-perengkapan lain berupa data atau informasi, strategi, diskusi, sosialisasi, implementasi, dan evaluasi.

Oleh karenanya setiap perencanaan, baik tertulis maupun tidak tertulis harus dapat mengakomodir beberapa pernyataan sebagai berikut. Perencanaan harus memiliki tujuan yang jelas, tepat, dan dipahami oleh semua anggota organisasi. Perencanaan dapat menempatkan sumber-sumber daya pada tempat-tempat yang tepat. Apalagi ketika berkaitan dengan penempatan sumber daya manusia yang ada harus *on the right man, on the right place, and on the right time*. Inilah seni dalam kepemimpinan, bak nya seorang pemimpin orkestra, ia harus mengetahui setiap bunyi dan mengaturnya sedemikian rupa sehingga dihasilkan suatu simponi yang baik. Hal terakhir yang dapat diakomodir di dalam tahapan perencanaan adalah membuat metode atau prosedur untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

## Pengawasan

Seringkali, kata pengawasan berkonotasi negatif dan dipandang sebagai hal yang dapat menimbulkan ketidaknyamanan. Pengawasan dipandang sebagai fungsi penegak hukum yang siap menjatuhkan vonis ketika kesalahan ditemukan. Tentunya, cara-cara pandang seperti ini tidak terjadi di dalam ruang lingkup organisasi. Justru sebaliknya, fungsi pengawasan yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk melihat apakah alur, metode, dan cara kerja yang telah sepakati bersama telah berlangsung

sebagaimana mestinya. Hal ini akan menjadi koreksi dan informasi yang penting bagi suatu kepemimpinan. Inilah spirit atau semangat yang diusung dalam tahapan pengawasan.

Pemimpin dapat mengevaluasi setiap perencanaan yang dibuat melalui pengawasan yang melekat. Jadi, tujuan dari tahapan pengawasan adalah memastikan bahwa langkah-langkah operasional yang telah direncanakan dapat berlangsung dengan baik. Sehingga dalam proses selanjutnya, semisal dalam pengambilan keputusan organisasi dapat dilakukan secara baik dan benar. Fungsi pengawasan ini dapat diarahkan untuk mengetahui apakah penempatan sumber daya-sumber daya organisasi telah digunakan secara maksimal dan penempatan yang tepat.

Sumber daya melalui proses produksi, antara lain tanah, modal, pekerja, dan sistem merupakan atribut-atribut yang penting untuk dilakukan pengawasan secara menyeluruh. Khususnya, pengawasan yang dilakukan terhadap sumber daya manusia harus presisi, agar tujuan organisasi dapat tercapai secara cepat dan tepat. Fungsi pengawasan sedapat-dapatnya harus dibarengi dengan perbaikan. Pengawasan tanpa perbaikan akan menjadikan fungsi menjadi tumpul dan mubasir. Pengawasan melekat harus dapat diimbangi dengan perbaikan-perbaikan yang tepat. Ketika, pemimpin melihat kekeliruan dalam suatu proses produksi, maka ia harus menyampaikan langkah-langkah perbaikan yang konkret. Tentunya, langkah-langkah perbaikan yang konkret ini dapat dijadikan materi rujukan dalam perencanaan-perencanaan kerja selanjutnya.

Proses perbaikan ini juga akan menjadi evaluasi bagi pemimpin bahwa ada tahapan perencanaan yang terlewat. Selain itu juga dapat menjadi suatu pembelajaran yang baru. Pemimpin yang terus menerus belajar akan menemukan bahwa banyak yang tidak ia ketahui dengan detail. Jangan menjadi kecil hati. Malahan sebaliknya, hanya orang-orang yang belajar dan menemukan diri tidak serba tahulah merupakan ciri seorang pemelajar sejati (*life long learner*). Inilah modal penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, ia bersedia mendengar siapa saja untuk mendapatkan informasi yang berguna dan berdampak positif kepada organisasinya. Ia tidak memandang siapa yang berbicara, namun ia mendengar apa kata-katanya.

Fungsi pengawasan memberikan wawasan atau paradigma yang baru dalam tatanan implementatifnya. Ia bukanlah sekadar palu gada yang menjatuhkan vonis mematikan. Sebaliknya, ia akan membebat dan mengobati luka seseorang. Di sinilah fungsi hakiki dari pengawasan ialah perbaikan.

## Pengambilan Keputusan

Pemimpin, salah satunya akan dinilai dari gaya pengambilan keputusan yang dilakukannya. Apakah ia adalah seorang *decision maker* ulung atau buntung? Apakah ia seorang pengambil keputusan yang berdasarkan fakta, data, intuitif, atau *like and dislike*? Kesemuanya itu akan terlihat di dalam proses pengambilan keputusan organisasi yang dipercayakan kepadanya. Pengambilan keputusan dikatakan sebuah proses menyatakan bahwa terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui sebelum keputusan organisasi diambil. Tahapan-tahapan tersebut merupakan alur yang mutlak dan standar yang tidak boleh dilewati. Semisal: mengetahui secara mendalam latar belakang masalah, melakukan identifikasi terhadap masalah tersebut, merumuskan masalah, mengumpulkan informasi yang relevan, membuat beberapa alternatif solusi, dan salah satu pilihan solusi diambil.

Penulis menyadari bahwa proses pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Untuk menjadi perhatian kepada semua pemimpin, menunda-nunda untuk mengambil keputusan pada jangka waktu tertentu akan mengakibatkan terbentuknya permasalahan baru. Sebenarnya, menunda mengambil keputusan sudah merupakan masalah yang harus segera terselesaikan. Sebagai pemimpin, Anda harus berani dalam hal pengambilan keputusan. Tentunya langkah berani ini harus diimbangi dengan keterampilan-keterampilan yang memadai.

Sebagai pemimpin, Anda tidak sendiri. Anda memiliki kolega yang siap membantu Anda, seperti Anda telah banyak membantu mereka. Sebagai pemimpin sejati, apalagi yang mengimplementasikan metode *servant leadership*, Anda akan memiliki orang-orang yang tangguh dan siap membantu Anda di dalam merumuskan permasalahan, sehingga di dapat pengambilan keputusan yang tepat. Oleh karenanya, metode pengambilan keputusan dalam konteks berorganisasi dapat dilakukan secara individu, kelompok, serikat pekerja, dan organisasi, bahkan publik, khusus kepada perusahaan terbuka.

Namun perlu untuk terus diingatkan kepada pemimpin-pemimpin organisasi dalam hal pengambilan keputusan agar mematuhi beberapa kriteria sebagai berikut.

Hindari dominasi perasaan, firasat, atau intuisi.

Dalam satu sisi penggunaan perasaan, firasat, atau intuisi dalam pengambilan keputusan sah-sah saja. Namun demikian, tidak semua perumusan masalah hanya dapat didekati dengan perasaan sektoral pemimpin tersebut. Pemimpin harus menggunakan segala upaya yang ilmiah agar dapat melihat dan mengambil keputusan yang tepat berdasarkan fakta serta data yang terkumpul.

Kumpulkan, olah, nilai, dan intepretasi dengan menggunakan data atau fakta secara ilmiah. Kriteria kedua ini akan menghindarkan pemimpin dari pengambilan keputusan yang tidak tepat dan dapat merugikan banyak pihak. Oleh karenanya, pengumpulan dan analisis data atau fakta merupakan pendekatan yang aman dalam proses pengambilan keputusan. Jika suatu latar belakang permasalahan tidak dapat didukung oleh bukti-bukti yang konkret, maka bisa saja bahwa permasalahan tersebut bukanlah permasalahan yang sesungguhnya. Pemimpin harus dapat menemukan permasalahan yang sebenarnya terjadi dengan dukungan fakta, data, dan bukti-bukti otentik lainnya.

Gunakan pengalaman secara proporsional.

Pengalaman panjang seorang pemimpin di dalam menahkodai organisasi merupakan *capital* yang penting dalam proses pengambilan keputusan. Berdasarkan pengalaman-pengalaman yang telah dilaluinya, apalagi dalam rentang waktu yang cukup panjang, menjadi ia seorang pemimpin yang cepat dan presisi dalam mengambil keputusan organisasi. Namun, tentunya sikap kehati-hatian tetap menjadi perhatian yang utama. Mengapa? *Lain ladang lain pula belalangnya*. Masing-masing organisasi memiliki ciri, bentuk, dan waktu yang berbeda. Pengalaman panjang sukses di satu organisasi tidak serta merta dapat diimplementasikan ke dalam organisasi yang lain. Banyak faktor yang melatarbelakangi setiap permasalahan yang ada. Demikian juga dalam konteks waktu, keberhasilan perencanaan dan pengalaman tahun yang lalu tidak dapat dijadikan pijakan satu-satunya untuk keberhasilan 5 tahun yang akan datang. Namun demikian, penulis tidak bermaksud untuk meniadakan keterampilan yang diperoleh melalui berbagai pengalaman. Gunakan pengalaman secara proporsional dalam setiap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh organisasi.

Wewenang atau kekuasaan.

Wewenang atau kekuasaan merupakan alat dalam proses pengambilan keputusan. Perhatikan di sini bahwa sebesar apapun kewenangan atau kekuasaan seseorang, harus dipandang sebagai alat organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Di karenakan wewenang dan kekuasaan sebagai alat dapat proses pengambilan keputusan, maka alat tersebut harus dimainkan secara bijaksana dan bertanggung jawab. Pimpinan sebagai bagian puncak organisasi harus diisi oleh orang-orang yang tahu bagaimana memainkan tanggung jawab organisasinya. Pemimpin adalah suara terakhir dan mutlak dalam setiap

pengambilan keputusan. Sekali pun dalam prosesnya ia mengakomodir dan didukung oleh beberapa pimpinan unit, namun konsekuensinya berada penuh di pimpinan puncak.

## Motivasi

Fungsi berikutnya dalam kepemimpinan adalah motivasi. Pemimpin sejati merupakan motivator yang ulung. Keulungannya terletak kepada waktu yang tepat dan kontekstual ia memberikan motivasinya. Tentunya, sebelum ia memberikan motivasi, semangat, dan dukungan kepada orang lain, ia harus terlebih dahulu telah memotivasi serta menyemangati dirinya sendiri. Ia bukanlah orang perkasa dan tahan atas setiap tekanan serta cobaan hidup. Ia adalah seorang yang terus berdiri pada akhirnya, manakala ia telah jatuh dan gagal beberapa kali. Sehingga orang bijak berkata: *“If you fall for seven times, you have to stand up for eight.”* Jadi, kalau Anda jatuh atau gagal tujuh kali, maka Anda harus bangkit delapan kali. Orang lain tidak pernah menghitung berapa kali kegagalan yang Anda alami. Justru sebaliknya, mereka melihat posisi akhir dari banyak kegagalan, yakni keberhasilan yang tertunda.

Pemimpin yang ulung ditandai dengan kalimat motivasinya yang unggul. Motivasi yang disampaikan bukan dalam rangka sekadar memberikan solusi atas satu peristiwa yang dihadapi oleh orang lain, tetapi lebih dari pada itu diarahkan bagi sarana pembelajaran orang tersebut. Bagi seorang pemimpin sejati, permasalahan itu bukanlah kiamat dan akhir dari satu perjalanan organisasi. Ia memiliki sudut pandang yang berbeda, yakni kesempatan belajar hal yang baru dari suatu permasalahan yang terjadi. Motivator sedapat-dapatnya membantu orang lain untuk melihat dari sudut pandang yang berbeda, bukan fokus kepada permasalahan yang ada tetapi pada pencarian sumber-sumber alternatif solusi. Ia tetap tenang dan teduh di tengah lautan serta gelombang permasalahan. Pada saat penulis menulis bagian ini pada Minggu, 5 April 2020, seantero dunia tengah menghadapi pandemi virus Corona (Covid-19) yang mematikan. Data dari WHO (*World Health Organization*) PBB menyebutkan bahwa sebanyak 1.202.827 orang terpapar Covid-19 ini.

Dengan adanya pandemi Covid-19 ini hampir semua dunia usaha terbekukan. Sekolah, rumah-rumah ibadah, dan tempat-tempat keramaian lainnya ditutup demi memutuskan rantai terjangkitnya virus ini. Lalu, bagaimana sikap seorang pemimpin organisasi menghadapi situasi yang sulit ini? Satu hal yang tidak boleh dilupakan adalah kesulitan ini bukanlah milik satu atau dua organisasi, tetapi semua organisasi usaha di seluruh dunia. Oleh karena itu, tetaplailah untuk memiliki harapan untuk segera keluar dari situasi ini. Kita semua mendukung segala program PBB melalui badan kesehatan dunianya, mengikuti arahan pemerintahan setempat, dan membantu mengedukasi masyarakat tentang *physical distancing*, gaya hidup bersih, dan lain-lain.

Keampuhan kalimat motivasi harus dibuktikan pada saat keadaan genting dan waspada. Nilai motivasi akan diverifikasi kesakralannya ketika berhasil keluar dari satu permasalahan. Pemimpin yang mampu dalam menghadapi cobaan dan permasalahan akan ditentukan perilakunya pada saat menghadapi kenyataan. Bagaimana ketika perusahaan yang dipimpinya terus merugi? Bagaimana ketika pesaing bisnisnya melaporkannya adanya tindakan yang melawan hukum? Seperti hidup yang tidak akan pernah lepas dari masalah, demikian pula dalam menjalankan aktivitas organisasi. Oleh karena itu, setiap permasalahan organisasi harus dipandang sebagai hal yang normatif. Pernyataan ini tidaklah dalam rangka mengecilkan arti sebuah permasalahan, namun lebih kepada persiapan dan penerimaan atas permasalahan tersebut.

## Gaya Kepemimpinan

Pada bagian awal tulisan bab ini telah tersampaikan secara singkat beberapa pendekatan atau gaya kepemimpinan. Penulis akan memaparkan secara lengkap pada bagian tulisan berikut. Dalam ilmu

manajemen dikenal beberapa gaya kepemimpinan yang dominan dimiliki oleh para pemimpin, yakni otokratik, demokratis, dan permisif.

### Otokratik atau Otoriter

Jenis atau gaya kepemimpinan otokratik terlihat melalui sikap dan perilaku seseorang dalam melaksanakan kepemimpinannya, yakni ia merasa paling benar, setiap pernyataannya adalah hukum yang harus dilaksanakan, menggunakan wewenang atau kuasa sebagai nilai tertinggi, cenderung mau menang sendiri, tertutup, mendominasi setiap pembicaraan, dan memiliki idealisme yang tinggi. Gaya kepemimpinan seperti ini tidaklah selalu salah dan berkonotasi negatif, melainkan bersifat kondisional. Ketika ia dipercayakan memimpin pasukan masuk ke dalam medan pertempuran, maka gaya kepemimpinan otokratik, otoriter, atau militeristik cukup ampuh menjalankan dan memenuhi fungsi kepemimpinannya tersebut. Hal yang lainnya adalah ketika keadaan genting, bahaya, dan terbatas oleh waktu, maka gaya kepemimpinan ini akan menjadi efektif yang solutif.

Oleh karena, gaya kepemimpinan dapat disesuaikan dengan kultur dan beban kerja yang diembankan kepada seorang pemimpin. Dalam tatanan organisasi pada umumnya, maka pendekatan otoriter menjadi hal yang dihindari keberadaannya. Apalagi ketika mengakomodir kepentingan orang banyak dalam kurun waktu tertentu, pendekatan otoriter ini bukan tidak mungkin akan menghasilkan permasalahan-permasalahan yang lain. Sekali lagi, latar belakang seseorang mengenakan pendekatan gaya kepemimpinan turut membentuk gaya kepemimpinannya.

Dalam kepemimpinan otokratik, terdapat beberapa faktor yang melatarbelakangi sehingga terbentuklah gaya kepemimpinan ini, antara lain: beban kerja organisasi; tim kerja yang telah kehilangan motivasi; jenis pekerjaan yang membutuhkan disiplin dan kerja keras yang tinggi; status dan nama besar organisasi yang sedang dipertaruhkan; dan komunikasi organisasi yang monolog dan buntu. Sekali pun faktor-faktor yang melatarbelakangi tersebut terjadi, namun pendekatan otoriter tidak selalu berhasil menyelesaikan permasalahan yang ada. Penulis tetap memiliki ruang untuk mendekati permasalahan tersebut dengan pendekatan atau gaya kepemimpinan yang lain.

### Demokratis

Kepemimpinan yang bersifat demokratis memiliki paradigma atau sudut pandang bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, maka tujuan-tujuan yang bermutu dan solutif dapat tercapai. Pendekatan jenis kepemimpinan yang demokratis menggunakan daya persuasif dan humanis dalam mencari alternatif-alternatif solusi atas setiap permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Pemimpin yang demikian beranggapan bahwa pemikiran dua atau tiga orang lebih efektif ketimbang hanya satu orang alias dari pemimpin itu sendiri.

Pemimpin demokratis memberikan peluang kepada orang-orang di sekelilingnya untuk dapat berpartisipasi dalam menyampaikan buah-buah pemikirannya masing-masing. Oleh karenanya, banyak definisi yang mensejajarkan gaya kepemimpinan demokratis dengan gaya kepemimpinan partisipatif. Setiap anggota organisasi memiliki hak dan kewajiban yang sama di mata organisasi. Sehingga, pepatah lama menjadi segar kembali: "Duduk sama rendah dan berdiri sama tinggi." Bagaimana seorang pemimpin bisa mendapatkan angka partisipasi yang tinggi dari anggota-anggota organisasinya? Pemimpin yang mendapatkan tingkat keterlibatan tinggi dari anggota-anggota organisasi adalah pemimpin yang terbuka, selalu menerima dan memahami, memberikan penghargaan atas satu capaian sekecil apapun, dan menjadikan seluruh masukan sebagai dasar pengambilan keputusan bersama.

Jenis kepemimpinan demokratis atau partisipatif ini merupakan kekuatan kelompok atau organisasi di dalam menghadapi perubahan dan tantangan zaman. Mengapa? Ia tidak sendirian. Ia

memiliki sekelompok orang yang memiliki paradigma yang sama demi kemajuan organisasi usahanya. Penulis tidak memungkiri bahwa adanya pendapat bahwa gaya kepemimpinan demokrasi ini terkesan *plin-plan*, tidak tegas, dan terbuka atas segala kemungkinan timbulnya permasalahan lain karena mengakomodir semua masukan. Silang pendapat dalam konteks keorganisasian kerap terjadi. Namun, harus dipandang sebagai fenomena yang normatif. Fokusnya kepada penyelesaian setiap permasalahan yang terjadi dan tercapainya tujuan serta cita-cita organisasi secara keseluruhan.

### Permisif

Jenis atau gaya kepemimpinan yang ketiga adalah permisif. Gaya kepemimpinan yang permisif terlihat dari perilaku seorang pemimpin yang selalu membolehkan atau mengizinkan segala tindakan tanpa melalui mekanisme atau pemikiran yang mendalam di dalam organisasi. Di satu sisi, gaya kepemimpinan ini disukai oleh “Anak buah”, tetapi cukup berbahaya bagi kelangsungan organisasi. Alih-alih ingin menyenangkan banyak orang, tetapi dapat membahayakan dirinya sendiri, rekan-rekan kerja, dan sampai tingkatan organisasi. Percayalah, sebagai pemimpin, kita tidak dapat menyenangkan hati semua orang. Dalam setiap pengambilan keputusan pasti saja terbagi ke dalam dua kutub, yakni kutub yang mendukung dan kutub yang menjadi oposisi. Atas kedua kutub tersebut, pemimpin harus tetap mengambil keputusan. Pastikan keputusan yang diambil difokuskan kepada kepentingan organisasi di masa-masa yang akan datang. Bukan kepentingan sekelompok orang, apalagi kepentingan diri sendiri.

Pada bagian yang lain, pemimpin dengan gaya kepemimpinan permisif dipandang juga sebagai seorang yang tidak memiliki pendirian teguh, gampang terombang-ambing, dan mudah sekali terpengaruhi oleh pandangan orang lain. Apalagi yang menyampaikan pandangan tersebut adalah seseorang yang ia hormati, maka kadang kala keputusan yang diambil tidak menggambarkan diri pemimpin itu sepenuhnya. Penghormatannya kepada orang-orang tersebut sering mengintervensi atau bahkan mengaburkan keputusan yang seharusnya diambil.

Pemimpin yang permisif sering juga dianggap seseorang yang tidak konsisten terhadap keputusan yang dilakukannya. Hal ini merupakan dampak yang ditimbulkan akibat mengakomodir semua pendapat orang lain tanpa melakukan pemilihan dan pemiihan yang ketat. Ketidakkonsistennya akan membentuk permasalahan-permasalahan baru lainnya, alias menutup masalah dengan masalah yang baru. Para pemimpin yang permisif juga memiliki beberapa ciri atau tanda yang lain, semisal: kepercayaan diri yang rendah, lambat dalam membuat keputusan, dan berusaha menyenangkan banyak orang. Aspek lainnya adalah disegani, disenangi, dan disukai oleh bawahan karena sikapnya yang permisif.

Dengan penjelasan ketiga jenis atau gaya kepemimpinan ini, bukanlah dalam rangka merendahkan gaya kepemimpinan yang satu dan mengangkat tingggi gaya yang lain. Namun demikian, semua pendekatan memiliki kekuatan dan kelemahannya masing-masing. Perlu untuk diperhatikan di sini bahwa gaya kepemimpinan ini merupakan sebuah model yang dapat diperagakan oleh semua orang yang tentunya disesuaikan dengan jenis dan budaya organisasi yang dipimpinnnya. Gaya pemimpin ini juga erat kaitannya dengan personaliti atau kepribadian masing-masing individu. Dengan demikian, kepribadian seseorang dapat menentukan jenis atau gaya pemimpin yang dianutnya.

### Ringkasan

1. Kepemimpinan yang diperagakan di dalam organisasi merupakan rumusan visi, misi, dan nilai dalam tatanan yang konkret.
2. Kepemimpinan dan kekuasaan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan. Namun demikian, pemimpin yang berkarakter dewasa memiliki sudut pandang bahwa kekuasaan yang dimilikinya tidaklah selalu berasal dari posisi pimpinan.
3. Kharisma merupakan 'bawaan' yang kuat yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mengatur dan mengarahkan orang-orang yang dipimpinya.
4. Empat fungsi kepemimpinan, antara lain perencanaan, pengawasan, pengambilan keputusan, dan motivasi.
5. Otoriter, demokrasi, dan permisif adalah ciri atau gaya kepemimpinan.

### **Langkah-langkah dalam menumbuhkembangkan kepemimpinan organisasi**

1. Anda haruslah seorang yang terus menerus belajar sehingga menjadi pemelajar seumur hidup (*life long learner*). Sehingga, Anda menjadi seseorang yang memadai dari sisi pengetahuan dan keterampilannya.
2. Didiklah orang lain untuk memiliki nilai-nilai yang sama dengan Anda. Ketika Anda berhasil menjadikan orang lain memiliki semangat yang sama, maka Anda adalah calon kuat untuk memimpin organisasi selanjutnya.
3. Perhatikan dan evaluasi diri Anda dengan seluruh perilakunya, maka Anda akan mendapatkan bahwa banyak hal dari diri Anda yang harus diperbaiki. Evaluasi dan koreksi terhadap diri sendiri akan memberikan manfaat yang tinggi di kemudian hari.
4. Setelahnya, Anda baru pantas memberi perhatian kepada orang lain. Jika ditemukan ketidaksesuaian, kesalahan, atau kekeliruan, gunakan pendekatan yang humanis untuk memengaruhi orang tersebut menyadarinya dan bersemangat untuk memperbaikinya.

### **Latihan**

1. Apakah Anda seorang pimpinan organisasi, departemen, divisi, atau bagian? Jika ya, sebuatkan bentuk organisasi, departemen, divisi, atau bagian yang Anda pimpin.
2. Jika Anda seorang staf, maka lakukan analisis terhadap kepemimpinan dari pimpinan Anda. Bagaimana gaya kepemimpinannya? Apakah Anda tertarik dan bersemangat untuk terus berada di bawah kepemimpinannya?
3. Jika Anda diminta untuk menyebutkan satu tokoh idola, maka siapakah yang masuk dalam kriteria kepemimpinan yang Anda sukai?

## PERTEMUAN MINGGU KE-14: Penutup

Materi ajar mata kuliah Perilaku Organisasi yang ditulis menjadi Buku Ajar merupakan cita-cita yang sudah lama tertunda dan terkedala oleh waktu dan kesempatan yang ada. Oleh karenanya, penulis mengucapkan puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas terselesaikannya buku ajar untuk mata kuliah Perilaku Organisasi ini.

Seluruh tulisan merupakan sinergi atas kajian-kajian pustaka yang disampaikan oleh para pakar dan dielaborasi dengan kompetensi serta berbagai pengalaman yang dimiliki oleh penulis. Sehingga, gaya penulisan buku ajar ini tidak jauh berbeda dengan gaya pengajaran yang disampaikan di dalam kelas-kelas program studi magister manajemen, khususnya di Pascasarjana Universitas Profesor Doktor Moestopo (Beragama). Bahasa tulisan yang sederhana, kontekstual, dan mudah dipahami menjadi keunggulan buku ajar ini untuk dibaca oleh kaum akademik maupun masyarakat luas.

Seperti yang telah diuraikan panjang lebar dalam pembahasan di dalam buku ajar ini bahwa perilaku organisasi merupakan endapan atau akumulasi dari perilaku para individu pekerja organisasi. Oleh karena itu, perilaku organisasi tercermin secara jelas melalui perilaku pekerja organisasi tersebut. Paradigma ini sekiranya dapat menjadi materi atau bahan pemikiran para pengambil kebijakan di dalam organisasi, bahwa untuk menumbuhkembangkan budaya organisasinya, maka dapat dimulai dari budaya individu para pekerjanya.

Perilaku organisasi yang diuraikan ke dalam dua belas bab, yang diawali paparan visi dan misi organisasi, prestasi kinerja, komitmen keorganisasian, sistem penghargaan, motivasi, komunikasi, etika, pembelajaran, pengambilan keputusan, kepribadian, nilai budaya, dan kepemimpinan, kiranya dapat menjadi wawasan baru bagi mahasiswa untuk meningkatkan kompetensinya. Tulisan dari bab ke bab tidak hanya dimaksudkan untuk memenuhi otak mahasiswa dengan berbagai teori dan pengalaman. Namun, diarahkan agar teoretik dapat ditumbuhkembangkan dalam tatanan yang bersifat praktikal.

Pekerja-pekerja yang memiliki nilai atau kualitas yang memadai dianalogikan sebagai aset di dalam organisasi. Tentunya sebagai aset, pekerja tersebut memiliki kesempatan untuk menempati dan mengisi jabatan-jabatan penting serta strategis. Tentunya untuk sampai di tahapan ini, dibutuhkan usaha yang keras dan konsisten agar terbentuknya pribadi yang layak dipercaya dengan kepemilikan kompetensi, keterampilan, dan keilmuan yang memadai. Inilah yang menjadi muara mengapa buku ajar ini ditulis. Buku ajar yang memperlengkapi kaum muda dengan paradigma dan wawasan baru dalam berperilaku di dalam organisasi. Menjadi pribadi yang layak diperhitungkan keilmuannya, keterampilan, dan karakter serta moral hidupnya.

Akhir kata, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada para mahasiswa program pascasarjana Universitas Profesor Doktor Moestopo (beragama) yang telah mengambil mata kuliah perilaku organisasi, kiranya materi yang disampaikan dapat berguna bagi karier Anda. Juga disampaikan kepada mahasiswa yang sedang dan akan mengambil mata kuliah di mana saya sebagai dosen pengampu, saya pastikan akan terus menggali dan mengeksplorasi pengetahuan yang berkaitan dengan materi ajar. Sehingga, kami, sebagai tenaga pengajar di UPDM (B) dapat terus menyampaikan keilmuan terbaru, ter *up to date*, dan terbaru agar para mahasiswa mendapatkan asupan materi yang *fresh* dan konkret. Saya ucapkan juga terima kasih kepada pihak kampus UPDM (B) yang telah memberikan dukungan penuh bagi penyelenggaraan kegiatan pembelajaran, khususnya untuk materi ajar perilaku organisasi ini.

Salam hormat.

Pengajar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aboulafia, M. (2016). George Herbert Mead and the Unity of the Self. *European Journal of Pragmatism and American Philosophy*, VIII(1). <https://doi.org/10.4000/ejpap.465>
- Abuhashesh, M., Al-Dmour, R., & Masa'deh, R. (2019). Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*, 2019. <https://doi.org/10.5171/2019.354277>
- Agba, O., Nkpoyen, F., & Ushie, E. (2010). Career development and employee commitment in industrial organisations in Calabar, Nigeria. *American Journal of Scientific and Industrial Research*, 1(2), 105–114. <https://doi.org/10.5251/ajsir.2010.1.2.105.114>
- Al Khajeh, E. H. (2018). Leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1–10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Alika, I. J., & Aibieyi, S. (2014). Human Capital: Definitions, Approaches and Management Dynamics. *Journal of Business Administration and Education*, 5(1), 55–78.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction. *Life Science Journal*, 14(5), 12–16. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- An, S.-H. (2019). Employee Voluntary and Involuntary Turnover and Organizational Performance: Revisiting the Hypothesis from Classical Public Administration. *International Public Management Journal*, 22(3), 444–469. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1549629>
- Anvari, R., JianFu, Z., & Chermahini, S. H. (2014). Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 186–190. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.665>
- Arnett, R. C., Arneson, P., & Bell, L. M. (2006). Communication Ethics: The Dialogic Turn. *Review of Communication*, 6(1–2), 62–92. <https://doi.org/10.1080/15358590600763334>
- Asmui, M., Hussin, A., & Paino, H. (2012). The Importance of Work Environment Facilities. *International Journal of Learning and Development*, 2(1). <https://doi.org/10.5296/ijld.v2i1.1325>
- Ates, H., & Alsai, K. (2012). The Importance of Lifelong Learning has been Increasing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 4092–4096. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.205>
- Baptiste, I. (2001). Educating Lone Wolves: Pedagogical Implications of Human Capital Theory. *Adult Education Quarterly*, 51(3), 184–201. <https://doi.org/10.1177/074171360105100302>
- Baron, R. A., & Byrne, D. E. (1994). *Social Psychology: Understanding Human Interaction*. Allyn and Bacon.

- Baumane-Vitolina, I., Cals, I., & Sumilo, E. (2016). Is Ethics Rational? Teleological, Deontological and Virtue Ethics Theories Reconciled in the Context of Traditional Economic Decision Making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 108–114. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30249-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30249-0)
- Bennett, T. (2015). Cultural Studies and the Culture Concept. *Cultural Studies*, 29(4), 546–568. <https://doi.org/10.1080/09502386.2014.1000605>
- Bernstein, H., & Martin-Caughey, A. (2017). *Changing Workforce Systems*. [https://www.urban.org/sites/default/files/publication/88301/changing\\_workforce\\_systems2.pdf](https://www.urban.org/sites/default/files/publication/88301/changing_workforce_systems2.pdf)
- Bertens, K. (2000). *Pengantar Etika Bisnis* (10th ed.). Penerbit Kanisius.
- Beshah B, J. K. (2014). The Plan-Do-Check-Act Cycle of Value Addition. *Industrial Engineering & Management*, 03(01). <https://doi.org/10.4172/2169-0316.1000124>
- Bhatti, M., Awan, H., & Razaq, Z. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality & Quantity*, 48(6). <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9945-y>
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Bondarouk, T., Trullen, J., & Valverde, M. (2016). Special issue of International journal of human resource management: Conceptual and empirical discoveries in successful HRM implementation. *International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 906–908. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1154378>
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Borgerson, J. L., Schroeder, J. E., Escudero Magnusson, M., & Magnusson, F. (2009). Corporate communication, ethics, and operational identity: a case study of Benetton. *Business Ethics: A European Review*, 18(3), 209–223. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01558.x>
- Boutcher, S. A. (2017). Private Law Firms in the Public Interest: The Organizational and Institutional Determinants of Pro Bono Participation, 1994–2005. *Law & Social Inquiry*, 42(02), 543–564. <https://doi.org/10.1111/lsi.12231>
- Braaf, S., Manias, E., & Riley, R. (2011). The role of documents and documentation in communication failure across the perioperative pathway. A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 48(8), 1024–1038. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.05.009>
- Bresnick, T. A., & Parnell, G. S. (2013). Decision-Making Challenges. In *Handbook of Decision Analysis* (pp. 22–45). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118515853.ch2>

- Cambiaghi, M., & Sacchetti, B. (2015). Ivan Petrovich Pavlov (1849–1936). *Journal of Neurology*, 262(6), 1599–1600. <https://doi.org/10.1007/s00415-015-7743-2>
- Campitelli, G., & Gobet, F. (2010). Herbert Simon's Decision-Making Approach: Investigation of Cognitive Processes in Experts. *Review of General Psychology*, 14(4), 354–364. <https://doi.org/10.1037/a0021256>
- Catellani, A. (2016). Ethical communication in a connected world. *Journal of Communication Management*, 20(1), JCOM-11-2015-0088. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2015-0088>
- Ceylan, M., & Turhan, E. (2010). Student-teachers' opinions about education and teaching profession example of Anadolu University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2, 2287–2299. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.324>
- Chak, C. M. (2018). Literature Review on Relationship Building for Community-academic Collaboration in Health Research and Innovation. *MATEC Web of Conferences*, 215, 02002. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201821502002>
- Chatib, M. (2019). Pengembangan Strategi Movie Learning Pada Pendidikan Karakter Sekolah Dasar Kelas 2 Di SD Silaturahmi Islamic School Bekasi Dan SDIT Al Fikri Bekasi. *Education and Human Development Journal*, 4(1), 11–24. <https://doi.org/10.33086/ehdj.v4i1.1080>
- Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2013). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 45–50. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Cheung, L. (2016). Using an Instructional Design Model to Teach Medical Procedures. *Medical Science Educator*, 26(1), 175–180. <https://doi.org/10.1007/s40670-016-0228-9>
- Colquitt, J. (2018). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (2018th ed.). McGraw-Hill.
- Contu, A., & Pecis, L. (2017). *Groups and teams at work*.
- Cook, G. A. (2015). George Herbert Mead and American Sociology - Daniel R. Huebner, *Becoming Mead: The Social Process of Academic Knowledge* (Chicago, University of Chicago Press, 2014). *European Journal of Sociology*, 56(3), 488–493. <https://doi.org/10.1017/S000397561500034X>
- Czarnota-Bojarska, J. (2015). Counterproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship. *Journal of Management & Organization*, 21, 1–11. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.15>
- Danişman, Ş., Tosuntaş, Ş. B., & Karadağ, E. (2015). The Effect of Leadership Leadership on Organizational Performance. In *Leadership and Organizational Outcomes* (pp. 143–168). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_9)

- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193–195. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.002>
- DeTienne, K. B., Ellertson, C. F., Ingerson, M.-C., & Dudley, W. R. (2019). Moral Development in Business Ethics: An Examination and Critique. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04351-0>
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 871–892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- Diamantidis, A., & Chatzoglou, P. (2018). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Eigbiremolen, G. O., & Anaduaka, U. S. (2014). Human Capital Development and Economic Growth: The Nigeria Experience. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i4/749>
- Elm, D. R. (2019). *Cognitive Moral Development in Ethical Decision-making* (pp. 155–177). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920190000003006>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fisher, E. (2018). Decoding: A Guide to Kodak Paper Surface Characteristics. *Collections*, 14(2), 207–225. <https://doi.org/10.1177/155019061801400207>
- Gabcanova, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117–128. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.09>
- Galbraith, D. D., & Webb, F. L. (2013). Teams That Work : Preparing Student. *American Journal of Business Education (Online)*, 6(2), 223–235.
- Griffin, M., Neal, A., & Neale, M. (2001). The Contribution of Task Performance and Contextual Performance to Effectiveness: Investigating the Role of Situational Constraints. *Applied Psychology*, 49, 517–533. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00029>
- Grossmann, V., & Osikominu, A. (2019). Let the Data Speak? On the Importance of Theory-Based Instrumental Variable Estimations. *German Economic Review*, 20(4). <https://doi.org/10.1111/geer.12192>
- Grunberg, L., Moore, S., Greenberg, E., & Sikora, P. (2008). The Changing Workplace and Its Effects. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 215–236. <https://doi.org/10.1177/0021886307312771>

- Guay, F., Chanal, J., Ratelle, C. F., Marsh, H., Larose, S., & Boivin, M. (2010). Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British Journal of Educational Psychology*, *80*(4), 711–735. <https://doi.org/10.1348/000709910X499084>
- Hardavella, G., Aamli-Gagnat, A., Saad, N., Rousalova, I., & Sreter, K. B. (2017). How to give and receive feedback effectively. *Breathe*, *13*(4), 327–333. <https://doi.org/10.1183/20734735.009917>
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, *77*(1), 81–112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Heinrich, T., & Mayrhofer, T. (2018). Higher-order risk preferences in social settings. *Experimental Economics*, *21*(2), 434–456. <https://doi.org/10.1007/s10683-017-9541-4>
- Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, *29*(2), 167–176. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2013-0164>
- Hong, Y. S. (2012). Modes of Combinative Innovation: Case of Samsung Electronics. *Asian Journal of Innovation and Policy*, *1*(2), 219–239. <https://doi.org/10.7545/ajip.2012.1.2.219>
- Hopster, J. (2019). The meta-ethical significance of experiments about folk moral objectivism. *Philosophical Psychology*, *32*(6), 831–852. <https://doi.org/10.1080/09515089.2019.1627304>
- Joyce Lapian, S. L. H. . (2014). Analysis of Garuda Indonesia Flight Service Performance through the Service Marketing Mix Framework. *IOSR Journal of Business and Management*, *16*(9), 14–25. <https://doi.org/10.9790/487x-16961425>
- Kaehler, B., & Grundei, J. (2019). The Concept of Management: In Search of a New Definition. In *HR Governance: A Theoretical Introduction* (pp. 3–26). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-94526-2\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-94526-2_2)
- Karathanos, D., & Karathanos, P. (2005). Applying the Balanced Scorecard to Education. *Journal of Education for Business*, *80*(4), 222–230. <https://doi.org/10.3200/JOEB.80.4.222-230>
- Kelly, G. A. (1935). Some Observations on The Relation of The Principle of Physiological Polarity and Symmetry and The Doctrine of Cerebral Dominance to The Perception of Symbols. *Journal of Experimental Psychology*, *18*(2), 202–213. <https://doi.org/10.1037/h0057172>
- Kenny, D. T. (2019). Freud, Sigmund. In *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 1–8). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8\\_1707-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1707-1)
- Kernberg, O. F. (2016). The four basic components of psychoanalytic technique and derived psychoanalytic psychotherapies. *World Psychiatry*, *15*(3), 287–288. <https://doi.org/10.1002/wps.20368>
- Khakwani, S., Aslam, H., Azhar, M., & Mateen, M. (2011). Coaching and Mentoring For Enhanced Learning of Human Resources in Organizations: (Rapid Multiplication of Workplace Learning to Improve Individual Performance). *Journal of Educational and Social Research*, *2*.

- King, D., & Lawley, S. (2016). *Organizational Behaviour* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Knights, D., & Willmott, H. (2017). *Introducing Organizational Behaviour and Management* (3rd ed.). Cengage Learning EMEA.
- Koltko-Rivera, M. E. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. *Review of General Psychology, 10*(4), 302–317. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.10.4.302>
- Krings, F., & Bollmann, G. (2011). Managing counterproductive work behaviors. In G. Palazzo & M. Wentland (Eds.), *Responsible management practices for the 21st century* (pp. 151–159). Pearson Education, Inc.
- Lapsley, D. (2015). Moral Identity and Developmental Theory. *Human Development, 58*(3), 164–171. <https://doi.org/10.1159/000435926>
- Leithy, W. El. (2017). Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Economics & Management Sciences, 06*(04). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000442>
- Lestari, C. D., Husnun, L., Rafi, S., & Indah S, N. (2018). A Competitive Analysis of Airline Industry in Indonesia Regarding ASEAN Open Skies Policy Case Study: Garuda Indonesia Airlines. *Proceedings of the Conference on Global Research on Sustainable Transport (GROST 2017)*. <https://doi.org/10.2991/grost-17.2018.37>
- Levitsky, S., & Murillo, M. V. (2009). Variation in Institutional Strength. *Annual Review of Political Science, 12*(1), 115–133. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.11.091106.121756>
- Litano, M. L., & Major, D. A. (2016). Facilitating a Whole-Life Approach to Career Development. *Journal of Career Development, 43*(1), 52–65. <https://doi.org/10.1177/0894845315569303>
- Lombardi, V. (2001). *What It Takes To Be #1*. McGraw-Hill. <https://epdf.pub/what-it-takes-to-be-1-vince-lombardi-on-leadership.html>
- Makau, J. M. (2009). Ethical and Unethical Communication. In *21st Century Communication: A Reference Handbook 21st century communication: A reference handbook* (pp. 435–443). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412964005.n48>
- Mandal, F. B. (2014). Nonverbal Communication in Humans. *Journal of Human Behavior in the Social Environment, 24*(4), 417–421. <https://doi.org/10.1080/10911359.2013.831288>
- Mankin, E. A., Sparks, F. T., Slayyeh, B., Sutherland, R. J., Leutgeb, S., & Leutgeb, J. K. (2012). Neuronal code for extended time in the hippocampus. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 109*(47), 19462–19467. <https://doi.org/10.1073/pnas.1214107109>
- MASLOW, A. H. (1962). Lessons from the Peak-Experiences. *Journal of Humanistic Psychology, 2*(1), 9–18. <https://doi.org/10.1177/002216786200200102>

- Massa, E. M., & Mengjo, L. K. (2016). Dynamics of Communication Barriers on Public Institutions; The Case of NDU Council, North West Region Cameroon. *International Journal of Humanities, Social Sciences and Education*, 3(10). <https://doi.org/10.20431/2349-0381.0310003>
- Massoudi, D. A. H., & Hamdi, D. S. S. A. (2017). The Consequence of work environment on Employees Productivity. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(01), 35–42. <https://doi.org/10.9790/487X-1901033542>
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812–825. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.7.812>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Miner, A., Mallow, J., Theeke, L., & Barnes, E. (2015). Using Gagne’s 9 Events of Instruction to Enhance Student Performance and Course Evaluations in Undergraduate Nursing Course. *Nurse Educator*, 40(3), 152–154. <https://doi.org/10.1097/NNE.0000000000000138>
- Morente, F., Ferràs, X., & Žizlavský, O. (2017). Innovation Cultural Models: Review & Next Steps Proposal. *Universidad & Empresa*, 20(34), 53. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5433>
- Morgan, M., & Rochford, S. (2017). *Coaching and Mentoring for Frontline Practitioners*. [https://www.effectiveservices.org/downloads/CoachMentor\\_LitReview\\_Final\\_14.03.17.pdf](https://www.effectiveservices.org/downloads/CoachMentor_LitReview_Final_14.03.17.pdf)
- Muda, I., Rafiki, A., & Harahap, M. R. (2014). Factors Influencing Employees ’ Performance : A Study on the Islamic Banks in Islamic Science University of Malaysia University of North Sumatera. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 73–81.
- Munzil, F. (2018). Kedudukan dan Eksistensi Tenaga Kerja Outsourcing dalam Dunia Bisnis. *Majalah Ilmiah Universitas Islam Nusantara*, 6, 84–95. [https://www.researchgate.net/publication/324276712\\_Kedudukan\\_dan\\_Eksistensi\\_Tenaga\\_Kerja\\_Outsourcing\\_dalam\\_Dunia\\_Bisnis](https://www.researchgate.net/publication/324276712_Kedudukan_dan_Eksistensi_Tenaga_Kerja_Outsourcing_dalam_Dunia_Bisnis)
- Ng, K. H., & Ahmad, R. (2018). Personality traits, social support, and training transfer. *Personnel Review*, 47(1), 39–59. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0210>
- Nielsen, S., & Nielsen, E. H. (2015). The Balanced Scorecard and the Strategic Learning Process: A System Dynamics Modeling Approach. *Advances in Decision Sciences*, 2015, 1–20. <https://doi.org/10.1155/2015/213758>
- Nováková, K. S., & Giertlová, Z. (2016). New Models of Theoretical and Practical Education in Urban Environment (On Example of Experience-based Pedagogy in Slovak Towns). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 228(June), 305–310. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.045>
- O’Neill, O. (2009). Ethics for Communication? *European Journal of Philosophy*, 17(2), 167–180. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0378.2009.00346.x>

- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8), 986–990.  
<https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>
- Ospina, S. M., & Foldy, E. G. (2016). Collective Dimensions of Leadership. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1–6). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2202-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2202-1)
- Paramboor, J., Musah, M. B., & Al-Hudawi, S. (2016). Scientific Management Theory: a Critical Review from Islamic Theories of Administration. *International Journal of Economics, Business, Nd Applications*, 1, 1–9.
- Parker, A., & Gerbasi, A. (2016). The impact of energizing interactions on voluntary and involuntary turnover. *Management (France)*, 19(3), 177–202. <https://doi.org/10.3917/mana.193.0177>
- Pasternak, G. (2015). Taking Snapshots, Living the Picture: The Kodak Company's Making of Photographic Biography. *Life Writing*, 12(4), 431–446.  
<https://doi.org/10.1080/14484528.2015.1084604>
- Pierce, J., & Gardner, D. (2004). Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*, 30, 591–622.  
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.10.001>
- Pradhan, R., & Jena, L. (2016). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5, 1–17.  
<https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of Inclusive Leadership on Employee Innovative Behavior: Perceived Organizational Support as a Mediator. *PLOS ONE*, 14(2), e0212091.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>
- Ratnapalan, L. (2008). E. B. Tylor and the Problem of Primitive Culture. *History and Anthropology*, 19(2), 131–142. <https://doi.org/10.1080/02757200802320934>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Saran, A. K. (1956). The Tree of Culture . Ralph Linton. *Ethics*, 66(3), 216–220.  
<https://doi.org/10.1086/291060>
- Schmidt, G. B., Park, G., Keeney, J., & Ghumman, S. (2017). Job Apathy. *Journal of Career Assessment*, 25(3), 484–501. <https://doi.org/10.1177/1069072715599536>
- Setyorini, R. W., Yuesti, A., & Landra, N. (2018). The Effect of Situational Leadership Style and Compensation to Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 20974–20985. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/570>

- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An Organization-level Analysis Of Voluntary And Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Šlaus, I., & Jacobs, G. (2011). Human Capital and Sustainability. *Sustainability*, 3(1), 97–154. <https://doi.org/10.3390/su3010097>
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75–81. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.006>
- Standifer, R. L. (2013). ERG Theory. In E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of Management Theory*. SAGE Publications, Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781452276090.n87>
- Sudiarawan, K. (2017). Analisis Hukum Terhadap Pelaksanaan Outsourcing Dari Sisi Perusahaan Pengguna Jasa Pekerja. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 5, 835. <https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v5i2.9096>
- Sulastiana, M., Sulistiobudi, R. A., & Hami, A. El. (2017). Employee coaching and counseling program metode alternatif untuk optimalisasi human capital pada pegawai aparatur sipil negara (ASN). *Jurnal Psikologi Pendidikan Dan Konseling: Jurnal Kajian Psikologi Pendidikan Dan Bimbingan Konseling*, 3(1), 61. <https://doi.org/10.26858/jpkk.v0i0.2970>
- Sumiati, & Asra. (2011). *Metode Pembelajaran* (2011th ed.). Wacana Prima.
- Suseno, Y. (2018). Disruptive innovation and the creation of social capital in Indonesia's urban communities. *Asia Pacific Business Review*, 24(2), 174–195. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1431251>
- Tinghög, G., Andersson, D., Bonn, C., Johannesson, M., Kirchler, M., Koppel, L., & Västfjäll, D. (2016). Intuition and Moral Decision-Making – The Effect of Time Pressure and Cognitive Load on Moral Judgment and Altruistic Behavior. *PLOS ONE*, 11(10), e0164012. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0164012>
- Tran, S. K. (2017). GOOGLE: a reflection of culture, leader, and management. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2(1), 10. <https://doi.org/10.1186/s40991-017-0021-0>
- UU Ketenagakerjaan Republik Indonesia, Pub. L. No. 13 (2003). <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/64764/71554/F1102622842/IDN64764.pdf>
- UYSAL, H. T., Aydemir, S., & Genç, E. (2017). Maslow's Hierarchy Of Needs In 21st Century: The Examination Of Vocational Differences. In *Researches on Science and Art in 21st Century Turkey* (pp. 211–227). Gece Kitaplığı.
- van Ruler, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–381. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>

- Van Staveren, I. (2007). Beyond Utilitarianism and Deontology: Ethics in Economics. *Review of Political Economy*, 19(1), 21–35. <https://doi.org/10.1080/09538250601080776>
- Vandenberghe, C., Mignonac, K., & Manville, C. (2015). When normative commitment leads to lower well-being and reduced performance. *Human Relations*, 68(5), 843–870. <https://doi.org/10.1177/0018726714547060>
- Vandenberghe, C., Panaccio, A., & Ben Ayed, A. K. (2011). Continuance commitment and turnover: Examining the moderating role of negative affectivity and risk aversion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 403–424. <https://doi.org/10.1348/096317910X491848>
- Veli, I. (2017). Organizational Citizenship Behavior- Definition, Determinants And Effects. *Engineering Management*, 3(1), 40–51.
- Ventura, J., & Jauregui, K. (2017). Business-Community Relationships for Extractive Industries: A Case Study in Peru. *BAR - Brazilian Administration Review*, 14(2). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017160114>
- Vladimirovna Luneva, E. (2015). Key Performance Indicators (KPI) System in Education. *Asian Social Science*, 11(8). <https://doi.org/10.5539/ass.v11n8p194>
- Walker, B. M., & Winter, D. A. (2007). The Elaboration of Personal Construct Psychology. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 453–477. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085535>
- Wallace, J.-A. (2019). Corporate Support for Legal Services. *Daedalus*, 148(1), 136–139. [https://doi.org/10.1162/daed\\_a\\_00546](https://doi.org/10.1162/daed_a_00546)
- Wang, Y., & Ruhe, G. (2007). The Cognitive Process of Decision Making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 1(2), 73–85. <https://doi.org/10.4018/jcini.2007040105>
- Wilkins, C. H. (2018). Effective Engagement Requires Trust and Being Trustworthy. *Medical Care*, 56, S6–S8. <https://doi.org/10.1097/MLR.0000000000000953>
- Wong, Y. L. (2018). Utilizing the principles of Gagne's nine events of instruction in the teaching of Goldman's Applanation Tonometry. *Advances in Medical Education and Practice*, Volume 9, 45–51. <https://doi.org/10.2147/AMEP.S145498>
- Yousef, D. A. (2017). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77–88. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>