

PERILAKU ORGANISASI

**Konsep, Strategi,
dan Aplikasi Praktis
di Tempat Kerja**

A photograph showing several people in business attire with their hands stacked on top of each other in a circle, symbolizing teamwork and collaboration. The image is partially obscured by blue geometric shapes.

Dr. Masyhuri, S.M., M.M.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta:

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

PERILAKU ORGANISASI

Konsep, Strategi, dan Aplikasi Praktis di Tempat Kerja

Dr. Masyhuri, S.M., M.M.

Publica Indonesia Utama
2025

Perpustakaan Nasional RI. Katalog dalam Terbitan (KDT)

x + 121 Hlm; 15,5 X 23 cm

ISBN: 978-634-7120-98-4

Cetakan Pertama, Agustus 2025

Perilaku Organisasi: Konsep, Strategi, dan Aplikasi Praktis di Tempat Kerja

Penulis : Dr. Masyhuri, S.M., M.M.
Penyunting : Alfina Sintya Nuril Hidayati
Penata halaman : M. Nur Alfian Halim
Desain cover : Adji Azizurrachman

copyrights © 2025

Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang

All rights reserved

Diterbitkan oleh:

Publica Indonesia Utama, Anggota IKAPI DKI Jakarta 611/DKI/2022
18 Office Park 10th A Floor Jl. TB Simatupang No. 18, Kel. Kebagusan,
Kec. Pasar Minggu Kota Adm. Jakarta Selatan, Prov. DKI Jakarta
publicaindonesiautama@gmail.com

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. atas limpahan rahmat, karunia, dan petunjuk-Nya, sehingga buku referensi berjudul *Perilaku Organisasi: Konsep, Strategi, dan Aplikasi Praktis di Tempat Kerja* ini dapat diselesaikan dengan baik.

Penyusunan buku ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan akan literatur yang mampu mengintegrasikan kajian teoretis dan aplikatif dalam bidang perilaku organisasi. Disadari bahwa perkembangan ilmu manajemen dan dinamika lingkungan kerja menuntut adanya pemahaman yang komprehensif tentang perilaku individu, kelompok, dan organisasi. Pemahaman tersebut menjadi fondasi bagi pengambilan keputusan yang efektif, peningkatan kinerja, serta penciptaan budaya kerja yang adaptif dan produktif.

Buku ini memuat pembahasan yang disusun secara sistematis, mencakup landasan konseptual, strategi implementasi, serta penerapan praktis di berbagai konteks organisasi. Setiap bab dirancang untuk memudahkan pembaca mengaitkan teori dengan situasi nyata di lapangan, serta memperkuat keterampilan analitis dan praktis yang diperlukan dalam pengelolaan perilaku organisasi.

Penulis menyampaikan apresiasi kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, baik berupa masukan akademis, data empiris, maupun motivasi selama proses penulisan. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada para kolega di lingkungan akademik, dan praktisi di dunia industri yang telah berkontribusi melalui diskusi, kritik konstruktif, dan berbagi pengalaman.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tidak ada karya ilmiah yang sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun dari para pembaca sangat diharapkan demi penyempurnaan isi buku pada edisi-edisi mendatang. Semoga buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, dosen, peneliti, dan praktisi dalam

memahami serta mengelola perilaku organisasi secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Lumajang, Agustus 2025

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	v
Bab I	
Pengantar Perilaku Organisasi	1
1.1 Definisi Perilaku Organisasi	1
1.2 Elemen Utama dalam Perilaku Organisasi	2
1.3 Pentingnya Perilaku Organisasi	4
1.4 Belajar dari Google.....	5
1.5 Hubungan Perilaku Organisasi dengan Disiplin Ilmu Lain yang Terkait.....	7
1.6 Psikologi dan Psikologi Sosial	7
1.7 Tantangan dan Peluang Perilaku Organisasi	12
Bab II	
Keberagaman Dalam Organisasi	16
2.1 Definisi Keberagaman	16
2.2 Jenis-Jenis Keberagaman dalam Organisasi	17
2.3 Model dan Teori Keberagaman.....	22
2.4 Manajemen Keberagaman	24
2.5 Praktik Terbaik dalam Pengelolaan Keberagaman.....	25
2.6 Studi Kasus Keberhasilan Pengelolaan Keberagaman.....	28
2.7 Program dan Kebijakan Keberagaman.....	32
2.8 Belajar dari Program Keberagaman Unilever	33
Bab III	
Kepribadian dan Nilai	35
3.1 Definisi Kepribadian.....	35
3.2 Mengukur Kepribadian	36
3.3 Definisi Nilai	46
3.4 Pentingnya Nilai dan Pembentukan Nilai.....	47
3.5 Hubungan antara Kepribadian dan Nilai-Nilai Individu di Tempat Kerja.....	49
3.6 Nilai-Nilai yang Dianut Internasional	50

3.7 Belajar dari Zappos	52
-------------------------------	----

Bab IV

Persepsi dan Pengambilan Keputusan 54

4.1 Definisi Persepsi.....	54
4.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Persepsi	54
4.3 Proses Persepsi	56
4.4 Distorsi Persepsi dalam Organisasi	57
4.5 Dampak Persepsi dalam Organisasi.....	58
4.6 Pengambilan Keputusan dalam Organisasi.....	60
4.7 Proses Pengambilan Keputusan	60
4.8 Jenis Pengambilan Keputusan dalam Organisasi.....	61
4.9 Gaya Pengambilan Keputusan dalam Organisasi	64
4.10 Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan	67
4.11 Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan.....	70

Bab V

Motivasi 75

5.1 Definisi Motivasi	75
5.2 Motivasi dan Faktor Pendukung Lainnya.....	77
5.3 Teori-Teori Motivasi	80
5.3.1 Teori Motivasi Klasik	80
5.3.2 Teori Dua Faktor Herzberg.....	82
5.3.3 Teori Kebutuhan McClelland.....	86
5.3.4 Teori Motivasi Berbasis Kontingensi.....	87
5.3.5 Teori Motivasi Berbasis Proses	92
5.3.6 Teori Motivasi Kontemporer	99
5.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi.....	101
5.4.1 Faktor Internal.....	101
5.4.2 Faktor Eksternal	102
5.4.3 Perbedaan Individu dalam Motivasi.....	102
5.5 Aplikasi Motivasi dalam Organisasi.....	104
5.5.1 Teknik Motivasi di Tempat Kerja	104
5.5.2 Penerapan Teori Motivasi dalam Praktik Manajerial	106
5.5.3 Studi Kasus Perusahaan yang Berhasil Meningkatkan Motivasi Karyawan.....	107
5.6 Pengukuran dan Evaluasi Motivasi.....	109
5.6.1 Alat Ukur Motivasi	110
5.6.2 Evaluasi Efektivitas Program Motivasi	112

Daftar Pustaka.....	115
Biografi Penulis.....	121

BAB I

PENGANTAR PERILAKU ORGANISASI

1.1 Definisi Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah cabang ilmu yang mempelajari bagaimana individu dan kelompok berperilaku dalam konteks organisasi. Secara lebih terperinci, perilaku organisasi berfokus pada cara orang berinteraksi di dalam organisasi, bagaimana mereka dipengaruhi oleh lingkungan sosial dan budaya tempat mereka bekerja, serta bagaimana perilaku tersebut dapat dikelola untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih baik. Dalam kata lain, perilaku organisasi mengamati faktor-faktor yang memengaruhi individu, kelompok, dan struktur dalam organisasi untuk menciptakan lingkungan yang efektif dan produktif.

Stephen P. Robbins (1998) juga memberikan definisi yang lebih terfokus pada pengaruh lingkungan terhadap perilaku individu dalam organisasi. Menurutnya, perilaku organisasi adalah studi tentang bagaimana individu dan kelompok berperilaku di dalam organisasi, dan bagaimana organisasi dapat memengaruhi perilaku tersebut untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Gibson, Ivancevich, & Donnelly (2000) menyatakan bahwa perilaku organisasi adalah studi tentang bagaimana manusia berperilaku di dalam organisasi, dengan penekanan pada pola perilaku individu, kelompok, dan bagaimana organisasi dapat memengaruhi perilaku ini melalui kebijakan dan struktur yang ada.

Menurut Luthans (2005), perilaku organisasi adalah cara untuk memahami, meramalkan, dan mengelola perilaku manusia di dalam sebuah organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku organisasi adalah ilmu yang penting untuk dipahami dalam konteks manajemen, karena membantu kita mengetahui bagaimana individu dan kelompok bertindak di dalam organisasi. Dengan memahami perilaku ini, kita dapat lebih mudah mengelola hubungan antaranggota,

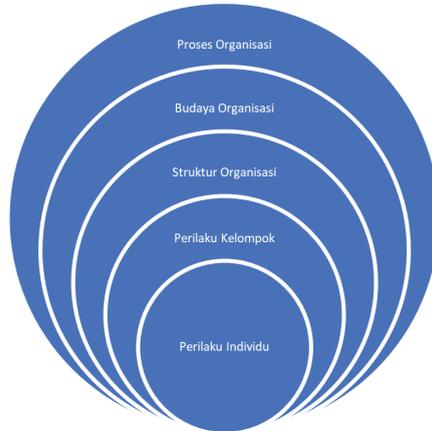
meningkatkan kinerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan produktif.

Menurut Robbins & Judge (2017), perilaku organisasi merupakan studi tentang bagaimana individu dan kelompok berperilaku dalam organisasi, dan bagaimana organisasi itu berpengaruh pada perilaku individu dan kelompok. Hal ini menunjukkan bahwa fokus utama dari perilaku organisasi adalah interaksi antara individu dan kelompok di dalam organisasi, dan dampak dari interaksi tersebut terhadap tujuan organisasi.

Perilaku organisasi adalah cabang ilmu yang mempelajari interaksi antara individu, kelompok, dan struktur organisasi. Beberapa ahli mendefinisikan perilaku organisasi sebagai upaya untuk memahami, meramalkan, dan mengelola perilaku manusia dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Hal ini melibatkan pemahaman tentang motivasi, komunikasi, kepemimpinan, dan dinamika kelompok, serta bagaimana faktor-faktor ini saling memengaruhi dalam konteks organisasi.

1.2 Elemen Utama dalam Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi melibatkan berbagai elemen yang saling terkait untuk menciptakan lingkungan yang efektif dalam organisasi. Berikut elemen utama dalam perilaku organisasi yang perlu dipahami untuk mengelola dan memotivasi individu serta kelompok dalam organisasi secara lebih baik.



Gambar 1.1 Elemen Penting dalam Perilaku Organisasi (sumber: Robbins & Judge, 2017)

1. Perilaku Individu

Perilaku individu adalah bagaimana seorang individu berperilaku di dalam organisasi, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis, sosial, dan lingkungan sekitar. Hal ini mencakup motivasi, kepuasan kerja, pengambilan keputusan, persepsi, dan kepribadian (Robbins & Judge, 2017). Perilaku individu berperan penting dalam menentukan bagaimana karyawan menyelesaikan tugas mereka, berinteraksi dengan rekan kerja, dan mengelola tekanan di tempat kerja.

2. Perilaku Kelompok

Perilaku kelompok merujuk pada interaksi antarindividu dalam suatu kelompok atau tim di dalam organisasi. Kelompok memainkan peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi, dan perilaku kelompok memengaruhi bagaimana pekerjaan diselesaikan, bagaimana anggota kelompok berkolaborasi, serta bagaimana konflik diselesaikan dalam kelompok (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2000). Kelompok yang bekerja dengan baik dapat meningkatkan produktivitas dan memberikan hasil yang lebih baik daripada individu yang bekerja sendiri. Namun, dinamika kelompok juga dapat menimbulkan konflik atau ketidakcocokan yang perlu dikelola dengan baik.

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merujuk pada cara bagaimana pekerjaan dalam organisasi dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Struktur yang jelas dapat membantu meningkatkan efisiensi dan memudahkan pengambilan keputusan. Struktur organisasi juga menentukan bagaimana otoritas dan tanggung jawab dibagikan di antara anggota organisasi (Robbins, 2009). Struktur yang baik memungkinkan komunikasi yang efektif dan mengurangi kebingungan mengenai peran setiap anggota dalam organisasi.

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk pada nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang di dalam organisasi yang memengaruhi cara anggota organisasi berinteraksi satu sama lain. Budaya ini sangat penting karena dapat membentuk perilaku individu dalam organisasi dan memengaruhi keputusan serta tindakan yang diambil oleh karyawan (Schein, 2010). Budaya yang kuat dan positif dapat meningkatkan motivasi karyawan, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, serta mendorong loyalitas dan kreativitas.

5. Proses Organisasi

Proses organisasi melibatkan cara-cara di mana organisasi menjalankan fungsinya. Ini mencakup komunikasi, pengambilan keputusan, koordinasi antardepartemen, serta manajemen konflik. Proses yang efektif memastikan bahwa organisasi berjalan dengan lancar dan tujuan tercapai dengan efisien (Robbins & Judge, 2017). Proses yang baik akan membantu organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan, dan menjaga agar operasi berjalan tanpa gangguan.

1.3 Pentingnya Perilaku Organisasi

Memahami perilaku organisasi sangat penting karena hal ini memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kinerja, memperbaiki hubungan antara manajer dan karyawan, serta menciptakan budaya kerja yang positif. Sebagai contoh, seorang manajer yang memahami teori motivasi Herzberg dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan bagi karyawan, dengan fokus pada peningkatan faktor-faktor motivasional (seperti pengakuan dan pencapaian) dan

pengurangan faktor-faktor yang menurunkan kepuasan kerja (seperti kondisi kerja yang buruk atau hubungan yang tidak harmonis).

Luthans (2011) menekankan bahwa perilaku organisasi membantu individu dan kelompok bekerja secara lebih efektif, meningkatkan kemampuan untuk bekerja bersama, dan mendorong inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan memahami teori dan konsep perilaku organisasi, organisasi dapat merancang kebijakan yang mendukung kinerja tinggi dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis.

Werther & Davis (1996) juga menyoroti pentingnya perilaku organisasi dalam menciptakan hubungan kerja yang sehat. Mereka menekankan bahwa dengan memahami perilaku manusia di dalam organisasi, manajer dapat membangun tim yang solid, mengurangi tingkat *turnover* karyawan, dan memperbaiki kepuasan kerja. Mereka menyatakan bahwa manajer yang memiliki pemahaman mendalam tentang perilaku organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Schaubroeck & Kim (2003) mengungkapkan bahwa pemahaman perilaku organisasi sangat penting untuk memahami dinamika kelompok dan hubungan sosial yang terjadi di tempat kerja. Mereka menekankan bahwa perilaku organisasi dapat membantu menciptakan lingkungan yang lebih inklusif, menghargai perbedaan, serta membangun budaya yang mendorong kolaborasi. Mereka berpendapat bahwa dengan menciptakan lingkungan yang mendukung, organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan dan menciptakan hasil yang lebih baik dalam hal produktivitas dan inovasi.

1.4 Belajar dari Google

Google adalah contoh yang sangat baik tentang bagaimana perilaku organisasi dapat memengaruhi keberhasilan perusahaan multinasional. Sebagai salah satu perusahaan teknologi terbesar di dunia, Google beroperasi di banyak negara dan memiliki ribuan karyawan yang berasal dari berbagai latar belakang budaya dan etnis. Salah satu tantangan yang dihadapi Google adalah bagaimana

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kinerja tinggi, sambil menjaga kesejahteraan dan kepuasan karyawan.

Google memahami pentingnya perilaku organisasi dalam meningkatkan kinerja dan menciptakan budaya yang sehat di tempat kerja. Untuk itu, Google menerapkan budaya perusahaan yang menekankan kolaborasi, kreativitas, dan keseimbangan kerja-kehidupan. Perusahaan ini menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya memfokuskan pada hasil kerja, tetapi juga memperhatikan bagaimana karyawan berinteraksi satu sama lain. Salah satu aspek utama dari budaya organisasi Google adalah komunikasi terbuka dan kolaborasi lintas tim, yang memungkinkan karyawan dari berbagai disiplin ilmu untuk berbagi ide dan berinovasi bersama. Hal ini menciptakan suasana yang mendukung kreativitas, yang merupakan bagian integral dari kesuksesan perusahaan. Sebagai contoh, tim pengembangan produk Google bekerja secara lintas fungsi, di mana insinyur, desainer, dan pemasar bekerja sama untuk mengembangkan produk inovatif seperti Google Maps atau Android (Robinson, 2017).

Selain itu, Google sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan, yang menjadi salah satu faktor penting dalam perilaku organisasi mereka. Perusahaan ini menyediakan berbagai fasilitas yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti ruang bermain, layanan makanan gratis, dan jam kerja yang fleksibel. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung, Google berhasil meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas mereka. Selain itu, Google juga memiliki sistem penghargaan yang efektif, yang mendorong karyawan untuk berkontribusi tidak hanya pada pencapaian individu, tetapi juga pada budaya kolaboratif dan inovatif perusahaan (Luthans, 2005).

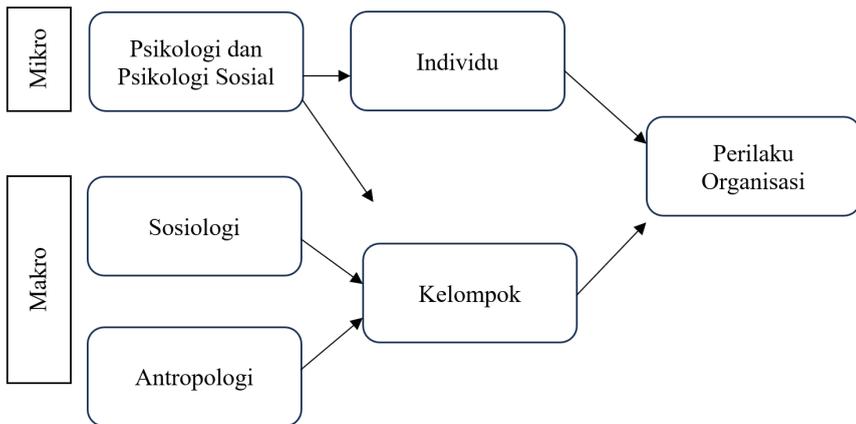
Perilaku organisasi yang diterapkan Google juga terbukti penting dalam mengelola perubahan. Sebagai perusahaan yang selalu berinovasi, Google harus beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan teknologi. Google menggunakan prinsip-prinsip perilaku organisasi untuk menjaga motivasi karyawan selama proses perubahan. Karyawan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan, dan mereka juga diberi pelatihan serta

dukungan yang diperlukan untuk beradaptasi. Dengan cara ini, Google dapat menjaga tingkat produktivitas dan inovasi yang tinggi meskipun menghadapi tantangan yang datang dengan perubahan cepat di industri teknologi (Schein, 2010).

Google adalah contoh nyata dari bagaimana perilaku organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja dan inovasi dalam perusahaan multinasional. Melalui budaya yang mendukung kolaborasi, kesejahteraan karyawan, sistem penghargaan yang efektif, dan pengelolaan perubahan yang baik, Google mampu mempertahankan daya saingnya di pasar global dan terus menciptakan produk-produk inovatif. Semua ini menunjukkan betapa pentingnya pengelolaan perilaku organisasi dalam mencapai keberhasilan jangka panjang.

1.5 Hubungan Perilaku Organisasi dengan Disiplin Ilmu Lain yang Terkait

Perilaku organisasi memiliki keterkaitan dengan ilmu perilaku terapan yang lain yang dibangun atas kontribusi sejumlah disiplin ilmu perilaku, antara lain psikologi dan psikologi sosial, sosiologi dan antropologi.



Gambar 1.2 Keterkaitan antara Perilaku Organisasi dengan Ilmu Lain (sumber: Robbins & Judge, 2017)

1.6 Psikologi dan Psikologi Sosial

Ilmu psikologi adalah cabang ilmu yang mempelajari perilaku manusia dan proses mental yang mendasarinya. Secara luas, psikologi

mengkaji bagaimana individu berpikir, merasa, berinteraksi, serta bagaimana mereka berperilaku dalam situasi yang berbeda. Psikologi menggabungkan teori-teori dan metode penelitian untuk memahami pola-pola perilaku, baik dalam konteks individu maupun kelompok. Ilmu psikologi meliputi berbagai subdisiplin, seperti psikologi klinis, psikologi sosial, psikologi pendidikan, psikologi perkembangan, dan psikologi industri-organisasi (Boring, 1950). Menurut Myers (2013), psikologi adalah ilmu yang mempelajari perilaku dan proses mental dalam individu, baik yang dapat diamati secara langsung maupun yang lebih bersifat internal dan tidak tampak secara fisik, seperti pemikiran dan perasaan.

Psikologi memberikan kontribusi besar terhadap ilmu perilaku melalui berbagai pendekatan dan teori yang dikembangkannya.

1. Pemahaman tentang proses mental, di mana psikologi membantu menjelaskan bagaimana proses seperti perhatian, persepsi, memori, dan pengambilan keputusan memengaruhi perilaku individu. Teori kognitif yang diperkenalkan oleh tokoh seperti Jean Piaget dan Jerome Bruner memberikan penjelasan mengenai perkembangan pemikiran dan pemahaman manusia seiring waktu yang sangat berperan dalam menentukan tindakan mereka (Neisser, 1967).
2. Pengaruh lingkungan sosial dan budaya terhadap perilaku individu. Albert Bandura, dengan teorinya tentang pembelajaran sosial, mengemukakan bahwa individu tidak hanya belajar dari pengalaman langsung, tetapi juga melalui pengamatan terhadap orang lain, yang menunjukkan betapa pentingnya interaksi sosial dalam membentuk perilaku (Bandura, 1963).
3. Pengembangan teori-teori perilaku, seperti yang dikembangkan oleh B.F. Skinner dan John Watson, menekankan bahwa perilaku manusia dapat dibentuk melalui penguatan dan hukuman, yang membantu memahami bagaimana kebiasaan atau pola perilaku dapat dipelajari dan dimodifikasi (Skinner, 1953).
4. Peran motivasi dan emosi dalam memengaruhi perilaku. Teori motivasi Abraham Maslow dalam hierarki kebutuhan menjelaskan bahwa perilaku manusia didorong oleh kebutuhan-kebutuhan yang berjenjang, dari kebutuhan

fisiologis hingga aktualisasi diri (Maslow, 1943). Teori motivasi diri yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan menekankan pentingnya faktor internal dalam mendorong individu bertindak sesuai dengan nilai dan keinginan mereka (Deci & Ryan, 2000).

5. Aplikasi dalam bidang terapi dan konseling, psikologi memberikan kontribusi melalui pengembangan metode seperti terapi perilaku kognitif (*cognitive behavioral therapy*/CBT), yang membantu individu mengidentifikasi dan mengubah pola pikir serta perilaku negatif yang dapat memengaruhi kesejahteraan mental mereka (Beck, 1967). Dengan demikian, psikologi berperan penting dalam memperkaya ilmu perilaku, memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi tindakan manusia.

1. Sosiologi

Ilmu sosiologi adalah cabang ilmu sosial yang mempelajari struktur, perkembangan, dan interaksi dalam masyarakat, serta pola-pola hubungan sosial yang ada di dalamnya. Sosiologi berfokus pada analisis kelompok sosial, perilaku kolektif, serta bagaimana individu berinteraksi dengan masyarakat secara lebih luas. Menurut Giddens (2013), sosiologi adalah studi tentang masyarakat, perilaku sosial, dan pengaruhnya terhadap pola kehidupan manusia. Sosiologi membantu kita memahami bagaimana budaya, norma, dan nilai-nilai sosial membentuk perilaku individu serta bagaimana struktur sosial memengaruhi interaksi antarindividu dalam berbagai konteks sosial.

Sosiologi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap ilmu perilaku dengan menawarkan wawasan penting mengenai bagaimana individu berinteraksi dalam kelompok sosial, dan bagaimana berbagai faktor sosial membentuk perilaku manusia.

Salah satu kontribusi utama adalah pemahaman tentang interaksi sosial, di mana teori interaksionisme simbolik yang dikemukakan oleh George Herbert Mead dan Herbert Blumer menyatakan bahwa identitas dan perilaku individu dibentuk melalui interaksi sosial dengan orang lain, serta simbol-simbol dan makna yang mereka ciptakan dalam proses komunikasi (Mead, 1934; Blumer, 1969). Dengan demikian, perilaku individu tidak hanya dipengaruhi

oleh faktor internal, tetapi juga oleh interaksi sosial yang terjadi dalam masyarakat.

Selain itu, sosiologi juga menjelaskan bagaimana struktur sosial, seperti kelas sosial, gender, etnisitas, dan institusi sosial, memengaruhi perilaku individu. Teori konflik yang dikembangkan oleh Karl Marx menekankan bahwa ketimpangan sosial dan konflik antarkelas sosial berpengaruh besar terhadap perilaku individu dan kelompok, memengaruhi akses individu terhadap sumber daya dan peluang, yang pada akhirnya membentuk pola perilaku dalam masyarakat (Marx, 1867).

Sosiologi juga mempelajari fenomena penyimpangan sosial atau deviasi, yaitu perilaku yang menyimpang dari norma yang berlaku dalam masyarakat. Emile Durkheim (1895) berpendapat bahwa penyimpangan sosial adalah bagian dari kehidupan masyarakat yang tak terhindarkan dan memiliki fungsi tertentu, seperti memperkuat norma sosial. Robert Merton dalam teori *strain*-nya menjelaskan bagaimana individu yang tidak dapat mencapai tujuan sosial melalui cara yang sah cenderung melakukan penyimpangan sebagai bentuk adaptasi terhadap tekanan sosial (Merton, 1938).

Selain itu, sosiologi berkontribusi besar dalam memahami bagaimana budaya memengaruhi perilaku. Clifford Geertz (1973) menyatakan bahwa budaya bukan hanya sekadar kumpulan nilai atau simbol, tetapi juga cara hidup yang membentuk pola perilaku individu dalam masyarakat. Setiap masyarakat memiliki sistem nilai dan norma yang membimbing perilaku anggotanya, dan sosiologi membantu menjelaskan bagaimana nilai-nilai budaya ini membentuk cara pandang individu terhadap dunia serta pengambilan keputusan mereka.

Terakhir, sosiologi juga mempelajari perilaku kolektif, yaitu perilaku yang muncul ketika sekelompok individu bertindak bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Teori perilaku kolektif yang dikembangkan oleh Herbert A. Simon (1957) dan Neil J. Smelser (1963), menjelaskan bagaimana individu dalam kelompok dapat terpengaruh oleh dinamika sosial dan membuat keputusan berdasarkan norma serta perilaku kelompok, meskipun keputusan tersebut mungkin tidak mencerminkan pandangan individu.

Kontribusi ini sangat penting dalam memahami fenomena seperti kerusuhan sosial, protes, atau gerakan sosial.

2. Antropologi

Ilmu antropologi adalah cabang ilmu sosial yang mempelajari tentang manusia, baik dari segi biologi, budaya, maupun perkembangan sosialnya. Antropologi berfokus pada pemahaman mengenai keberagaman budaya, tradisi, dan kebiasaan manusia di berbagai belahan dunia. Ilmu ini mencakup beberapa subdisiplin, yaitu antropologi fisik, yang mempelajari aspek biologis manusia; antropologi budaya, yang mengkaji pola-pola kehidupan sosial dan budaya manusia; dan antropologi linguistik, yang mempelajari bahasa sebagai bagian dari budaya manusia. Menurut Kottak (2012), antropologi adalah studi yang holistik tentang manusia, yang mencakup aspek biologis, sosial, budaya, dan sejarah manusia. Antropologi berusaha untuk memahami manusia secara menyeluruh, menghubungkan aspek-aspek yang bersifat biologis dengan dinamika sosial dan budaya yang membentuk kehidupan manusia.

Ilmu antropologi memberikan kontribusi besar terhadap ilmu perilaku, dengan menawarkan perspektif yang mendalam mengenai bagaimana faktor budaya dan sosial memengaruhi perilaku manusia. Salah satu kontribusinya adalah pemahaman tentang keberagaman budaya yang memengaruhi cara individu dan kelompok berperilaku. Antropologi budaya, misalnya, menjelaskan bahwa perilaku manusia sangat dipengaruhi oleh norma-norma, nilai-nilai, dan kebiasaan yang berkembang dalam masyarakat tempat mereka hidup. Clifford Geertz (1973) berpendapat bahwa budaya adalah sistem makna yang memengaruhi bagaimana individu memahami dunia dan bertindak di dalamnya, yang pada gilirannya membentuk pola perilaku mereka.

Selain itu, antropologi membantu dalam memahami dinamika sosial dan cara-cara orang berinteraksi dalam kelompok. Bronislaw Malinowski, dalam pendekatannya terhadap antropologi fungsionalisme, menekankan bahwa kebudayaan berfungsi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar manusia dalam konteks sosial (Malinowski, 1922). Melalui pengamatan langsung terhadap berbagai budaya, antropologi memberikan wawasan mengenai variasi perilaku manusia di seluruh dunia, dan membantu memperkaya pemahaman

tentang faktor-faktor sosial dan budaya yang memengaruhi keputusan dan tindakan individu.

Antropologi juga memperkenalkan konsep-konsep seperti etnografi, yang memungkinkan peneliti untuk mempelajari perilaku manusia dalam konteks alami mereka. Metode ini memberikan informasi yang lebih mendalam mengenai bagaimana individu dan kelompok berperilaku dalam kehidupan sehari-hari, serta bagaimana mereka menghadapi tantangan sosial dan budaya. Antropologi juga berkontribusi dalam memahami perubahan sosial dan bagaimana individu menyesuaikan perilaku mereka dalam menghadapi perubahan tersebut. Dengan demikian, antropologi memberi kontribusi penting dalam ilmu perilaku dengan menyediakan perspektif yang lebih luas dan kontekstual mengenai perilaku manusia dalam masyarakat yang beragam.

1.7 Tantangan dan Peluang Perilaku Organisasi

Seiring dengan perkembangan zaman dan perubahan dalam dunia kerja, organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan dan peluang terkait dengan perilaku anggotanya. Berikut adalah beberapa tantangan dan peluang yang dihadapi dalam perilaku organisasi.

1. Tantangan Perilaku Organisasi

- a. Mengelola perubahan organisasi: salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh banyak organisasi adalah bagaimana mengelola perubahan. Perubahan dalam struktur organisasi, teknologi, dan kebijakan dapat menimbulkan ketidakpastian dan kecemasan di kalangan karyawan. Menurut Kotter (1996), banyak organisasi gagal dalam mengelola perubahan karena tidak mampu mengatasi resistansi yang muncul dari individu atau kelompok dalam organisasi. Proses adaptasi yang buruk terhadap perubahan dapat memengaruhi kinerja dan menciptakan ketegangan di tempat kerja.
- b. Motivasi dan kepuasan kerja: memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi tetap menjadi tantangan penting. Setiap individu memiliki kebutuhan dan preferensi yang berbeda-beda, yang memengaruhi cara mereka merespons insentif dan pengakuan. Oleh karena

itu, memahami faktor-faktor yang memotivasi karyawan menjadi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Teori motivasi seperti teori motivasi Maslow (1943) atau Herzberg (1959) memberikan panduan, tetapi sulit untuk mengaplikasikannya secara universal karena perbedaan individu dalam setiap organisasi.

- c. Konflik dan kolaborasi tim: konflik dalam organisasi sering kali muncul akibat perbedaan pendapat, tujuan, atau gaya kerja antaranggota tim. Meski konflik dapat menjadi sumber inovasi dan kreativitas, namun apabila tidak dikelola dengan baik, konflik dapat mengganggu kinerja tim dan merusak hubungan interpersonal. Dalam hal ini, kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan untuk menjaga harmoni dan memastikan bahwa konflik dapat diselesaikan secara konstruktif (Jehn, 1995).
- d. Diversitas dan inklusi: dengan makin berkembangnya globalisasi, organisasi makin banyak menghadapi keragaman dalam hal budaya, ras, jenis kelamin, dan usia (Robbins & Judge, 2017). Mengelola keragaman ini agar anggota organisasi bekerja sama secara harmonis merupakan tantangan tersendiri. Keragaman yang tidak dikelola dengan baik bisa menyebabkan ketegangan dan kesalahpahaman, sementara organisasi yang mampu mengelola keragaman dapat mendapatkan keuntungan kompetitif yang besar. Kenyataannya, berdasarkan survei dari International Labor Organization (ILO) terhadap 400 perusahaan di Indonesia tahun 2020, menemukan bahwa 80% menyatakan dukungan terhadap kesetaraan gender di dunia profesional. Namun, masih ada banyak hambatan di lapangan, seperti banyak perusahaan yang belum memberikan pengaturan kerja yang memihak perempuan. Hal ini berakibat pada lambatnya kemajuan karier perempuan, rendahnya proporsi perempuan pada jabatan tinggi perusahaan, hingga kesenjangan gaji (*pay gap*).
- e. Kesejahteraan karyawan: kesejahteraan mental dan fisik karyawan adalah aspek yang makin menjadi perhatian dalam dunia kerja. Stres kerja, burnout, dan

ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan sering kali menjadi masalah dalam organisasi. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas mereka. Faktanya, berdasarkan hasil survei terbaru dari Asia JobStreet dan JobsDB, sebanyak 43% karyawan di Indonesia mengutamakan *work-life balance* dalam bekerja.

2. Peluang Perilaku Organisasi.

- a. Peningkatan kolaborasi dan kerja tim: salah satu peluang besar dalam perilaku organisasi adalah menciptakan budaya kolaborasi yang lebih kuat antaranggota tim. Dengan memanfaatkan kekuatan keragaman dan berbagai latar belakang, organisasi dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas. Teori-teori kepemimpinan transformasional dan kolaboratif memberikan wawasan bagaimana menciptakan budaya kerja yang inklusif dan mendukung kerja sama tim (Bass, 1985).
- b. Pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kinerja: teknologi dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dengan mempercepat proses komunikasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan. Misalnya, alat kolaborasi *online* dan platform komunikasi seperti Slack, Microsoft Teams, atau Google Workspace dapat meningkatkan efisiensi tim. Organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi dengan baik dapat meningkatkan produktivitas dan memberikan pengalaman kerja yang lebih baik bagi karyawan.
- c. Pengembangan kepemimpinan yang efektif: kepemimpinan yang baik dapat menjadi peluang untuk membentuk budaya organisasi yang kuat, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Dengan mengembangkan pemimpin yang tidak hanya mengarahkan tetapi juga memberi inspirasi dan motivasi, organisasi dapat membangun keterikatan yang lebih besar antara karyawan dan tujuan organisasi. Model kepemimpinan yang lebih inklusif dan partisipatif dapat mendorong karyawan untuk merasa lebih dihargai dan termotivasi.

- d. Program pengembangan karyawan dan karier: program pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada peningkatan keterampilan dan karier karyawan dapat memberikan keuntungan besar bagi organisasi. Organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan karyawan tidak hanya meningkatkan keterampilan mereka, tetapi juga memperlihatkan komitmen terhadap kesejahteraan dan masa depan karyawan. Hal ini juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi tingkat perputaran tenaga kerja.
- e. Budaya organisasi yang adaptif: budaya organisasi yang fleksibel dan adaptif terhadap perubahan dapat menjadi peluang besar. Organisasi yang mendorong inovasi dan eksperimen memungkinkan karyawan untuk memberikan kontribusi baru yang dapat meningkatkan efisiensi dan daya saing. Menciptakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap umpan balik dan pembaruan dapat meningkatkan *engagement* dan inovasi dalam organisasi.

BAB II

KEBERAGAMAN DALAM ORGANISASI

2.1 Definisi Keberagaman

Keberagaman dalam perilaku organisasi merujuk pada perbedaan individu yang ada dalam suatu organisasi, baik itu dalam aspek sosial, budaya, etnis, gender, usia, latar belakang pendidikan, dan lainnya. Keberagaman ini memengaruhi bagaimana anggota organisasi berinteraksi, berkomunikasi, dan bekerja sama. Keberagaman juga memengaruhi cara organisasi membuat keputusan, memecahkan masalah, serta menciptakan suasana kerja yang inklusif dan produktif.

Berikut adalah pengertian keberagaman dalam perilaku organisasi menurut beberapa ahli.

1. Robinson & Dechant (1997)

Keberagaman dalam organisasi merujuk pada perbedaan-perbedaan yang ada di antara individu dalam suatu kelompok atau organisasi, yang mencakup berbagai atribut seperti ras, etnis, gender, usia, kemampuan fisik, orientasi seksual, dan latar belakang pendidikan. Mereka menekankan bahwa keberagaman bukan hanya tentang karakteristik fisik, tetapi juga perspektif dan pengalaman yang dibawa oleh individu ke dalam organisasi.

2. Thomas & Ely (1996)

Mereka mengemukakan bahwa keberagaman dalam organisasi dapat dilihat sebagai suatu aset yang dapat memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi. Dalam pandangan mereka, keberagaman dalam organisasi tidak hanya mencakup perbedaan yang tampak seperti ras atau jenis kelamin, tetapi juga cara berpikir dan pengalaman yang dapat memperkaya proses pengambilan keputusan.

3. Cox (1991)

Cox mendefinisikan keberagaman sebagai suatu kondisi di mana terdapat perbedaan individu di dalam organisasi yang memengaruhi kinerja organisasi. Keberagaman dianggap sebagai salah satu faktor yang dapat memperkaya perspektif dalam pemecahan masalah, inovasi, serta meningkatkan kreativitas dalam organisasi.

4. Harrison & Klein (2007)

Mereka mengembangkan konsep tentang keberagaman yang mencakup tiga dimensi utama, yaitu informasional (berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu), valuasi (perbedaan dalam nilai dan sikap), dan demografis (perbedaan yang berkaitan dengan karakteristik demografis seperti usia, jenis kelamin, dan etnis). Mereka menyoroti pentingnya mengelola keberagaman ini dengan cara yang efektif untuk memaksimalkan potensi yang ada.

5. Shore, dkk. (2011)

Keberagaman dalam perilaku organisasi juga dilihat dari segi *inclusiveness*, yaitu bagaimana organisasi menciptakan budaya yang menerima semua anggota dan menghargai perbedaan yang ada. Mereka menyarankan bahwa organisasi harus menciptakan lingkungan yang mendukung keberagaman dengan memberikan kesempatan yang setara bagi semua individu untuk berkontribusi secara maksimal.

Secara umum, keberagaman dalam perilaku organisasi melibatkan pengelolaan perbedaan individu di dalam organisasi, dengan tujuan untuk menciptakan lingkungan yang inklusif, meningkatkan kreativitas, memperbaiki pengambilan keputusan, serta memperkaya proses-proses kerja yang ada di dalam organisasi. Keberagaman ini dapat menjadi salah satu kekuatan jika dikelola dengan baik.

2.2 Jenis-Jenis Keberagaman dalam Organisasi

Keberagaman dalam organisasi bukanlah konsep yang semata-mata terbatas pada perbedaan yang terlihat secara fisik, tetapi mencakup spektrum yang luas dari identitas, pola pikir, nilai, hingga pengalaman hidup setiap individu. Memahami jenis-jenis

keberagaman menjadi langkah penting bagi manajer dan pemimpin organisasi untuk membangun lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan produktif. Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, keberagaman umumnya dikategorikan ke dalam beberapa bentuk, di antaranya keberagaman demografis, kognitif, nilai, dan pengalaman. Berikut adalah jenis-jenis keberagaman yang sering ditemukan dalam konteks organisasi.

1. Keberagaman Demografis

Keberagaman demografis mengacu pada perbedaan yang dapat diidentifikasi secara fisik maupun administratif, seperti jenis kelamin, usia, ras, etnis, tingkat pendidikan, status sosial ekonomi, serta orientasi seksual (Cox, 1991). Faktor-faktor ini sering menjadi fokus utama dalam inisiatif keberagaman dan inklusi di banyak organisasi, karena sifatnya yang paling mudah diukur dan diamati. Misalnya, program rekrutmen berbasis keberagaman sering kali diarahkan untuk meningkatkan representasi gender atau etnis tertentu dalam organisasi. Keberagaman demografis memiliki dampak yang signifikan terhadap dinamika kelompok kerja. Perbedaan dalam latar belakang demografis dapat memengaruhi cara pandang, preferensi komunikasi, dan gaya kerja seseorang. Sebagai contoh, tim yang terdiri dari berbagai rentang usia berpotensi memiliki keseimbangan antara pengalaman dan inovasi. Namun, perbedaan ini juga dapat memunculkan tantangan seperti stereotip dan kesenjangan generasi, sehingga diperlukan pendekatan manajerial yang cermat untuk mengelola perbedaan tersebut.

2. Keberagaman Kognitif

Berbeda dengan keberagaman demografis yang dapat dilihat secara fisik, keberagaman kognitif berfokus pada variasi dalam pola pikir, gaya belajar, cara memecahkan masalah, dan pendekatan dalam mengambil keputusan (Harrison & Klein, 2007). Perbedaan ini sering muncul dari latar belakang pendidikan, disiplin ilmu, maupun pengalaman kerja sebelumnya. Keberagaman kognitif menjadi aset penting dalam konteks inovasi dan pengambilan keputusan strategis. Tim yang memiliki variasi cara berpikir cenderung

menghasilkan solusi yang lebih kreatif, karena mereka mampu memandang permasalahan dari berbagai perspektif. Misalnya, dalam pengembangan produk baru, keberadaan anggota tim dengan latar belakang teknik, pemasaran, dan desain akan menghasilkan pendekatan yang lebih komprehensif dibandingkan tim dengan latar belakang homogen. Namun, keberagaman kognitif juga dapat memicu perbedaan pendapat yang intens, sehingga dibutuhkan keterampilan komunikasi dan fasilitasi yang baik untuk menjaga agar perbedaan tersebut menjadi produktif, bukan destruktif.

3. Keberagaman Nilai

Keberagaman nilai berkaitan dengan perbedaan keyakinan, norma sosial, dan prinsip etis yang dianut individu. Nilai-nilai ini mencerminkan bagaimana seseorang memandang makna pekerjaan, hubungan antarpribadi, serta tujuan hidup secara umum (Thomas & Ely, 1996). Misalnya, sebagian karyawan mungkin menempatkan pentingnya kerja tim di atas pencapaian individu, sementara yang lain mungkin lebih menekankan pada kompetisi dan prestasi personal. Keberagaman nilai dapat menjadi sumber kekayaan perspektif dalam organisasi, terutama dalam menangani isu-isu yang memerlukan pertimbangan etis atau sosial. Namun, perbedaan nilai juga berpotensi menimbulkan konflik jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya yang menghargai keberagaman nilai sekaligus memastikan adanya keselarasan terhadap visi, misi, dan tujuan perusahaan.

4. Keberagaman Pengalaman

Keberagaman pengalaman merujuk pada variasi latar belakang individu dalam hal pendidikan, karier, industri, dan pengalaman hidup secara umum (Shore, dkk., 2011). Misalnya, karyawan yang pernah bekerja di berbagai negara akan membawa wawasan lintas budaya yang dapat memperkaya perspektif tim. Demikian pula, individu yang pernah berpindah peran dari bidang operasional ke manajerial akan memiliki pemahaman yang lebih komprehensif tentang proses bisnis. Keberagaman pengalaman dapat meningkatkan kemampuan

adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Hal ini terjadi karena setiap individu membawa pendekatan unik yang terbentuk dari pembelajaran dan tantangan yang pernah dihadapi. Selain itu, keberagaman pengalaman membantu organisasi mengidentifikasi peluang dan risiko dari sudut pandang yang mungkin tidak terpikirkan oleh kelompok yang homogen.

Secara keseluruhan, keberagaman dalam berbagai bentuknya memberikan potensi besar bagi organisasi untuk berkembang. Namun, potensi ini hanya dapat diwujudkan jika keberagaman tersebut dikelola dengan strategi yang tepat, mencakup kebijakan inklusif, komunikasi terbuka, dan kepemimpinan yang peka terhadap perbedaan. Tanpa pengelolaan yang baik, keberagaman justru dapat memunculkan konflik dan menurunkan efektivitas kerja tim.

Menurut Robbins & Judge (2017), keberagaman dalam organisasi dapat dipahami melalui dua tingkat utama yang masing-masing memiliki implikasi berbeda terhadap dinamika kerja, interaksi sosial, dan kinerja tim.

1. Keberagaman Level Permukaan (*Surface-Level Diversity*)

Merujuk pada perbedaan-perbedaan karakteristik yang dapat diamati secara langsung atau dengan mudah diidentifikasi, seperti jenis kelamin, ras, etnis, usia, atau kondisi fisik seperti adanya disabilitas. Ciri-ciri ini sering kali menjadi indikator pertama yang diperhatikan dalam interaksi awal antarindividu. Meskipun sifatnya lebih bersifat fisik dan eksternal, keberagaman di level ini dapat memunculkan stereotip atau prasangka tertentu, baik positif maupun negatif, sebelum seseorang benar-benar mengenal individu yang bersangkutan. Misalnya, perbedaan usia dapat menimbulkan asumsi terkait kemampuan teknologi, sedangkan perbedaan gender dapat memunculkan bias terkait peran tertentu dalam organisasi. Namun, penting diingat bahwa karakteristik permukaan ini tidak selalu mencerminkan kemampuan, nilai, atau cara berpikir seseorang. Oleh karena itu, manajemen keberagaman di level permukaan memerlukan kesadaran dan kebijakan yang mampu meminimalkan dampak stereotip, serta mendorong interaksi yang lebih inklusif.

2. Keberagaman Level Dalam (*Deep-Level Diversity*)

Mencakup perbedaan yang lebih sulit diidentifikasi secara kasatmata, seperti nilai-nilai, keyakinan, sikap, kepribadian, gaya komunikasi, serta preferensi kerja. Keberagaman ini biasanya baru terungkap seiring berjalannya waktu ketika interaksi makin intens dan hubungan antarindividu menjadi lebih dekat. *Deep-level diversity* memiliki pengaruh yang lebih mendalam terhadap dinamika kerja, karena berkaitan langsung dengan bagaimana seseorang memproses informasi, membuat keputusan, dan bekerja sama dalam tim. Misalnya, dua orang yang memiliki latar belakang demografis berbeda dapat memiliki nilai kerja yang sama, sehingga memudahkan mereka untuk berkolaborasi. Sebaliknya, individu yang secara demografis serupa dapat memiliki perbedaan mendasar dalam nilai atau kepribadian, yang berpotensi menimbulkan konflik jika tidak dikelola dengan baik.

Kedua tingkat keberagaman ini saling terkait dan sama-sama memerlukan perhatian dari organisasi. *Surface-level diversity* sering kali menjadi pintu masuk untuk membangun kesadaran akan pentingnya keberagaman, sedangkan *deep-level diversity* menjadi kunci untuk menciptakan sinergi dan kolaborasi yang efektif. Organisasi yang berhasil mengelola keduanya akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, saling menghargai, dan produktif, di mana setiap individu dapat berkontribusi secara optimal tanpa terhambat oleh prasangka atau perbedaan nilai yang tidak terselesaikan.

Tabel 2.1 Perbandingan *Surface-Level Diversity*

Aspek Perbandingan	<i>Surface-Level Diversity</i> (Keberagaman Level Permukaan)	<i>Deep-Level Diversity</i> (Keberagaman Level Dalam)
Definisi	Perbedaan yang mudah diamati secara langsung, biasanya terkait karakteristik fisik atau demografis.	Perbedaan yang berkaitan dengan aspek psikologis, nilai, sikap, dan preferensi kerja, yang baru terlihat setelah interaksi lebih mendalam.

Contoh Karakteristik	Jenis kelamin, ras, etnis, usia, disabilitas, penampilan fisik.	Nilai-nilai pribadi, keyakinan, kepribadian, gaya komunikasi, preferensi kerja, sikap terhadap risiko.
Waktu Terungkap	Terlihat segera pada pertemuan atau interaksi pertama.	Baru terungkap seiring berjalannya waktu dan intensitas hubungan.
Pengaruh Terhadap Persepsi	Sering menjadi dasar stereotip atau prasangka awal.	Lebih memengaruhi kualitas kerja sama, kepercayaan, dan sinergi tim.
Potensi Dampak	Dapat menimbulkan bias atau diskriminasi jika tidak dikelola dengan baik.	Dapat memicu konflik nilai atau perbedaan pendekatan kerja, tetapi juga meningkatkan kreativitas dan pemecahan masalah.
Strategi Pengelolaan	Edukasi antibias, rekrutmen inklusif, kebijakan keberagaman demografis.	Pelatihan komunikasi lintas gaya kerja, pembentukan nilai bersama, pengembangan budaya organisasi yang menghargai perbedaan perspektif.
Contoh Tantangan	Stereotip gender dalam pembagian peran kerja, prasangka usia.	Perbedaan nilai etis dalam pengambilan keputusan, perbedaan gaya kepemimpinan.

2.3 Model dan Teori Keberagaman

Teori dan model keberagaman memberikan dasar bagi pemahaman dan pengelolaan keberagaman dalam organisasi. Beberapa teori dasar yang sering digunakan untuk memahami keberagaman dalam organisasi adalah sebagai berikut.

1. Teori Pengelolaan Keberagaman oleh Thomas & Ely (1996)

Thomas dan Ely mengembangkan teori yang menyatakan bahwa keberagaman dalam organisasi bisa dijadikan aset yang sangat berharga apabila dikelola dengan benar. Mengelola keberagaman dengan paradigma yang tepat bisa menjadi kunci bagi keberhasilan organisasi. Dalam jangka panjang,

keberagaman dapat memperkaya proses belajar dan kinerja (Thomas & Ely, 1996). Mereka mengidentifikasi tiga pendekatan utama terhadap keberagaman dalam organisasi, sebagai berikut.

- a. Perspektif teori keberagaman sebagai keberagaman (*discrimination-and-fairness paradigm*): dalam perspektif ini, keberagaman dilihat sebagai masalah yang harus diatasi untuk memastikan perlakuan yang setara bagi semua individu. Fokus utama adalah memastikan kesetaraan dan menghindari diskriminasi.
 - b. Perspektif keberagaman sebagai keunikan (*access-and-legitimacy paradigm*): dalam paradigma ini, keberagaman dianggap sebagai nilai tambah untuk perusahaan, karena dapat memperluas akses ke pasar yang beragam dan meningkatkan legitimasi organisasi di berbagai kelompok masyarakat.
 - c. Perspektif keberagaman sebagai pengembangan kinerja organisasi (*integration-and-learning paradigm*): paradigma ini lebih menekankan pada keberagaman sebagai sumber daya untuk meningkatkan kinerja dan inovasi dalam organisasi. Dengan memiliki keberagaman, organisasi dapat lebih kreatif dan adaptif terhadap perubahan.
2. Teori Keberagaman oleh Cox (1991)

Cox mengembangkan konsep bahwa keberagaman tidak hanya berkaitan dengan perbedaan dalam kelompok, tetapi juga bagaimana organisasi mengelola perbedaan tersebut untuk meningkatkan kinerja. Teori ini menekankan pada pentingnya membangun sebuah organisasi yang dapat menerima dan menghargai keberagaman dalam segala aspek. Keberagaman dianggap sebagai elemen penting yang dapat mendorong inovasi dan produktivitas. Keberagaman bukanlah beban, tetapi aset yang dapat meningkatkan daya saing dan kreativitas dalam organisasi. Organisasi yang mengelola keberagaman dengan baik dapat memperoleh keuntungan kompetitif yang signifikan (Cox, 1991).

3. Model Dimensi Keberagaman oleh Harrison & Klein (2007)

Harrison dan Klein memperkenalkan model yang memandang keberagaman dalam tiga dimensi utama, yaitu *separation* (perbedaan dalam nilai atau opini), *variety* (perbedaan dalam pengetahuan atau keterampilan), dan *disparity* (perbedaan dalam status atau kekuasaan). Keberagaman dapat membawa manfaat yang besar bagi organisasi, namun pengelolaan yang buruk terhadap dimensi-dimensi keberagaman dapat menyebabkan ketegangan dan penghalang komunikasi (Harrison & Klein, 2007). Model ini membantu untuk lebih memahami bagaimana keberagaman dapat memengaruhi dinamika dalam organisasi.

- a. *Separation*: mengacu pada perbedaan dalam nilai atau pandangan, yang dapat menciptakan konflik dalam organisasi jika tidak dikelola dengan baik.
- b. *Variety*: mengacu pada perbedaan dalam pengetahuan atau keterampilan, yang dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi.
- c. *Disparity*: mengacu pada perbedaan dalam distribusi kekuasaan atau sumber daya, yang dapat menciptakan ketegangan dalam organisasi.

2.4 Manajemen Keberagaman

Manajemen keberagaman adalah salah satu aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang efektif, inklusif, dan produktif. Organisasi yang berhasil mengelola keberagaman dapat memperoleh banyak manfaat, seperti peningkatan kreativitas, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan daya saing yang lebih tinggi. Menurut Robbins & Judge (2017) manajemen keberagaman merupakan sebuah proses dan program di mana manajer membuat setiap orang sadar dan sensitif pada kebutuhan dan perbedaan yang lain.

Mengelola keberagaman dengan efektif memerlukan pendekatan yang strategis, berfokus pada penciptaan lingkungan inklusif di mana setiap individu merasa dihargai dan diberi kesempatan yang sama untuk berkembang. Berikut beberapa strategi utama yang dapat digunakan untuk mencapainya.

1. Membangun Kesadaran dan Pendidikan tentang Keberagaman
Organisasi perlu memberikan pelatihan tentang keberagaman dan inklusi kepada seluruh karyawan untuk meningkatkan kesadaran mengenai pentingnya keberagaman. Pelatihan ini dapat mencakup topik seperti pengenalan terhadap bias, stereotip, serta cara mengelola perbedaan secara produktif. Pelatihan yang berfokus pada kesadaran keberagaman dapat membantu individu mengidentifikasi dan mengurangi bias mereka, serta mengembangkan keterampilan untuk berinteraksi secara efektif dengan individu dari latar belakang yang berbeda (Cox, 1991).
2. Menciptakan Kebijakan Rekrutmen yang Inklusif
Organisasi harus memastikan bahwa proses perekrutan dan seleksi mereka bebas dari diskriminasi dan bias, serta dapat menarik kandidat dari berbagai latar belakang. Ini dapat dilakukan dengan menyusun deskripsi pekerjaan yang inklusif dan menetapkan tujuan keberagaman dalam rekrutmen. Organisasi yang berkomitmen pada keberagaman dalam rekrutmen tidak hanya mencari kandidat dengan keterampilan terbaik, tetapi juga individu yang membawa perspektif berbeda yang akan memperkaya tim (Shore, dkk., 2011).
3. Menumbuhkan Budaya Inklusif yang Mendukung Keberagaman
Membentuk budaya yang inklusif berarti menciptakan lingkungan di mana setiap karyawan merasa diterima dan dihargai, tanpa memandang latar belakang mereka. Ini bisa mencakup pengakuan terhadap perbedaan budaya, bahasa, dan gaya komunikasi. Budaya inklusif mendorong interaksi yang saling menghargai dan menghormati, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan (Thomas & Ely, 1996).

2.5 Praktik Terbaik dalam Pengelolaan Keberagaman

Pengelolaan keberagaman yang efektif tidak hanya sebatas menyusun kebijakan formal di atas kertas, tetapi juga harus diwujudkan dalam bentuk praktik nyata yang konsisten di tempat kerja. Hal ini penting karena keberagaman yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan inovasi, memperkuat kolaborasi, dan

menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif. Sebaliknya, jika keberagaman hanya menjadi slogan tanpa implementasi yang nyata, organisasi akan kehilangan potensi penuh dari sumber daya manusianya. Beberapa praktik terbaik yang telah diakui secara luas dapat membantu organisasi mencapai tujuan keberagaman dan inklusi, yaitu sebagai berikut.

1. Mendorong Kepemimpinan yang Inklusif

Kepemimpinan inklusif adalah fondasi dari keberhasilan pengelolaan keberagaman. Pemimpin yang inklusif tidak hanya menyadari pentingnya perbedaan, tetapi juga aktif menciptakan ruang di mana semua anggota tim merasa dihargai, didengarkan, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Menurut Cox (1991), keberhasilan program keberagaman sangat dipengaruhi oleh komitmen pimpinan puncak dalam mengintegrasikan nilai inklusi ke dalam strategi bisnis. Dalam praktiknya, kepemimpinan inklusif melibatkan beberapa aspek, sebagai berikut.

- a. Mengembangkan kesadaran terhadap bias tak sadar (*unconscious bias awareness*) dan berupaya meminimalkannya dalam proses rekrutmen, penilaian kinerja, dan promosi.
- b. Memberikan akses setara terhadap peluang pengembangan karier bagi seluruh karyawan tanpa memandang gender, etnis, atau latar belakang sosial.
- c. Membangun komunikasi terbuka dan transparan, sehingga karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide maupun keluhan tanpa takut akan diskriminasi.

Contoh nyata dapat dilihat pada kebijakan Microsoft yang melatih semua manajernya dalam *inclusive leadership training*, sehingga para pemimpin memiliki keterampilan untuk membangun tim yang beragam dan inklusif.

2. Pemberdayaan Karyawan Melalui Program *Mentoring* dan *Sponsorship*

Mentoring dan *sponsorship* merupakan dua strategi yang saling melengkapi untuk mempercepat pengembangan karyawan, terutama mereka yang berasal dari kelompok kurang terwakili. Harrison & Klein (2007) menjelaskan bahwa *mentoring*

membuka akses ke jaringan profesional, pengetahuan, dan keterampilan yang sebelumnya sulit dijangkau oleh karyawan baru atau minoritas.

- a. *Mentoring* berfokus pada hubungan bimbingan, di mana karyawan senior berbagi pengalaman, memberi arahan, dan membantu *mentee* mengatasi tantangan di tempat kerja.
- b. *Sponsorship*, di sisi lain, bersifat lebih strategis dan advokatif. Seorang sponsor menggunakan pengaruhnya untuk merekomendasikan atau mempromosikan karier individu berbakat agar mendapatkan proyek penting atau posisi strategis.

Banyak perusahaan global, seperti Intel dan IBM, menjalankan *diversity mentoring program* yang menghubungkan karyawan dari latar belakang minoritas dengan eksekutif senior. Program ini terbukti meningkatkan retensi karyawan dan mempercepat promosi mereka ke posisi kepemimpinan.

3. Menetapkan Tujuan Keberagaman yang Terukur

Menetapkan tujuan keberagaman yang jelas dan terukur adalah langkah penting untuk memastikan akuntabilitas organisasi. Tanpa target yang terukur, sulit bagi manajemen untuk menilai apakah kebijakan yang dijalankan efektif atau hanya sekadar formalitas. Shore, dkk. (2011) menegaskan bahwa keberagaman yang terukur dapat mendorong organisasi untuk terus meningkatkan representasi, baik dalam rekrutmen, promosi, maupun dalam pengisian posisi kepemimpinan. Tujuan ini dapat berupa hal-hal berikut.

- a. Persentase representasi gender di tingkat manajerial dan eksekutif.
- b. Jumlah karyawan dari berbagai etnis di posisi strategis.
- c. Tingkat retensi karyawan minoritas dari tahun ke tahun.

Contohnya, Google secara rutin menerbitkan *diversity annual report* yang memuat data kuantitatif tentang representasi karyawan berdasarkan gender, etnis, dan latar belakang pendidikan. Laporan ini tidak hanya meningkatkan transparansi, tetapi juga menjadi alat evaluasi untuk mengukur kemajuan dari tahun ke tahun.

2.6 Studi Kasus Keberhasilan Pengelolaan Keberagaman

Keberagaman (*diversity*) di lingkungan kerja telah menjadi salah satu isu strategis yang mendapat perhatian luas dalam manajemen modern. Perusahaan yang beroperasi di pasar global dihadapkan pada tantangan sekaligus peluang untuk mengelola tenaga kerja yang berasal dari latar belakang berbeda—baik dari sisi budaya, gender, usia, agama, bahasa, orientasi seksual, maupun tingkat pendidikan dan pengalaman. Keberagaman yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan konflik, kesalahpahaman, dan menurunnya produktivitas. Namun, jika dikelola secara efektif, keberagaman justru menjadi sumber kekuatan yang mampu mendorong inovasi, meningkatkan kreativitas tim, serta memperluas perspektif dalam pengambilan keputusan.

Dalam praktiknya, pengelolaan keberagaman tidak hanya berkaitan dengan kebijakan rekrutmen yang inklusif, tetapi juga mencakup pembentukan budaya organisasi yang menghargai perbedaan, pemberian peluang pengembangan yang setara, dan kepemimpinan yang mampu memfasilitasi kolaborasi antarindividu dengan latar belakang berbeda. Perusahaan-perusahaan terkemuka dunia telah membuktikan bahwa keberagaman dapat menjadi keunggulan kompetitif bila diintegrasikan ke dalam strategi bisnis jangka panjang. Beberapa contoh nyata yang sering dijadikan rujukan adalah IBM, Google, Toyota, dan Samsung, yang masing-masing telah meraih keberhasilan melalui penerapan kebijakan keberagaman dan inklusi secara konsisten.

1. IBM

IBM merupakan salah satu pelopor dalam integrasi kebijakan keberagaman ke dalam strategi bisnis sejak era 1950-an, bahkan sebelum kebijakan antidiskriminasi diatur secara luas di Amerika Serikat. Perusahaan ini menerapkan proses rekrutmen yang inklusif, memastikan peluang terbuka bagi semua kelompok demografis tanpa diskriminasi, termasuk perempuan di bidang teknologi, penyandang disabilitas, dan kelompok etnis minoritas. IBM juga secara rutin menyelenggarakan pelatihan keberagaman dan inklusi untuk meningkatkan kesadaran tentang bias tidak sadar (*unconscious bias*), serta membekali pemimpin dengan keterampilan kepemimpinan inklusif.

Budaya perusahaan yang dibangun mendorong terciptanya lingkungan kerja yang aman, saling menghargai, dan memberi peluang berkembang yang sama bagi semua karyawan. Salah satu bentuk dukungan nyata adalah pembentukan *employee resource groups* (ERGs) yang menjadi wadah komunitas internal berdasarkan kesamaan minat atau latar belakang. Hasil dari strategi ini terlihat dalam peningkatan representasi kelompok minoritas di posisi kepemimpinan, tingginya tingkat retensi karyawan dari latar belakang beragam, serta berbagai penghargaan bergengsi yang menempatkan IBM sebagai salah satu perusahaan paling inklusif di dunia.

2. Google

Google, di sisi lain, dikenal dengan pendekatan keberagaman yang inovatif dan berbasis data. Perusahaan ini memandang keberagaman sebagai kunci terciptanya inovasi yang relevan dengan kebutuhan pasar global. Salah satu langkah nyata Google adalah penerapan program pelatihan *unconscious bias* yang wajib diikuti seluruh karyawan, dari staf hingga eksekutif. Sejak 2014, Google juga secara konsisten menerbitkan *diversity annual report* yang berisi data transparan tentang representasi gender, etnis, dan kelompok lainnya di seluruh divisi, sehingga publik dapat memantau kemajuan yang dicapai. Pendekatan rekrutmen Google juga memanfaatkan analisis data untuk mengidentifikasi kendala dalam menarik dan mempertahankan talenta dari berbagai latar belakang. Selain itu, Google membentuk komunitas internal seperti *Women@Google*, *Black Googler Network*, dan *Gayglers* sebagai sarana dukungan, advokasi, dan pengembangan profesional bagi karyawan. Upaya tersebut berdampak pada meningkatnya representasi perempuan dan kelompok minoritas di beberapa divisi kunci, meskipun Google sendiri mengakui bahwa perbaikan berkelanjutan masih diperlukan.

3. Toyota

Toyota, sebagai perusahaan multinasional asal Jepang, menerapkan pengelolaan keberagaman dengan pendekatan yang menggabungkan nilai-nilai tradisional Jepang dan praktik manajemen global. Toyota memiliki tenaga kerja yang

tersebar di lebih dari 170 negara dengan latar belakang budaya yang sangat beragam. Perusahaan ini fokus pada program pelatihan lintas budaya untuk memastikan komunikasi dan kolaborasi berjalan efektif di seluruh cabang. Toyota juga berkomitmen meningkatkan peran perempuan dalam posisi manajerial, yang merupakan tantangan tersendiri di Jepang, mengingat masih rendahnya tingkat partisipasi perempuan di level kepemimpinan. Selain itu, Toyota mengembangkan kebijakan kerja fleksibel untuk mendukung keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*), sehingga dapat menarik dan mempertahankan talenta dari generasi muda maupun tenaga kerja berpengalaman. Strategi ini terbukti meningkatkan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dan memperkuat reputasi Toyota sebagai perusahaan yang inklusif di pasar global.

4. Samsung

Samsung Electronics, raksasa teknologi asal Korea Selatan, menempatkan keberagaman dan inklusi sebagai bagian integral dari strategi inovasinya. Dengan karyawan dari berbagai negara dan budaya, Samsung membentuk lingkungan kerja yang mendorong pertukaran ide tanpa batas geografis. Perusahaan ini secara aktif merekrut talenta internasional untuk posisi riset dan pengembangan di pusat-pusat inovasinya di seluruh dunia. Samsung juga mengadakan program kepemimpinan global yang dirancang untuk mempersiapkan calon pemimpin dari berbagai latar belakang agar mampu memimpin tim multikultural. Selain itu, perusahaan ini mengimplementasikan kebijakan yang mendukung karyawan perempuan, termasuk program pengembangan karier khusus, fasilitas penitipan anak di tempat kerja, dan sistem cuti yang fleksibel. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keberagaman di tingkat manajerial, tetapi juga memperkuat daya saing inovasi Samsung di pasar teknologi yang dinamis.

Dari keempat contoh di atas, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pengelolaan keberagaman membutuhkan komitmen jangka panjang dari manajemen puncak, strategi yang terintegrasi mulai dari rekrutmen hingga pengembangan kepemimpinan,

transparansi dalam mengukur kemajuan, serta dukungan komunitas internal yang memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) di antara karyawan. Keberagaman yang dikelola secara efektif terbukti memberikan dampak positif terhadap inovasi, kreativitas, retensi talenta, dan citra perusahaan, sehingga menjadi keunggulan kompetitif di tengah persaingan bisnis global.

Tabel 2.2 Perbandingan Strategi Pengelolaan Keberagaman

Perusahaan	Fokus Utama Keberagaman	Strategi Utama	Program & Kebijakan Khusus	Hasil/Dampak
IBM	Inklusi lintas demografi (gender, etnis, disabilitas).	Rekrutmen inklusif, pelatihan keberagaman, kepemimpinan inklusif.	<i>Employee resource groups</i> (ERGs), pelatihan <i>unconscious bias</i> , kebijakan antidiskriminasi sejak 1950-an.	Peningkatan representasi minoritas di kepemimpinan, retensi karyawan tinggi, penghargaan perusahaan inklusif.
Google	Inovasi berbasis keberagaman data.	Transparansi data keberagaman, pelatihan <i>unconscious bias</i> wajib.	<i>Diversity annual report</i> , komunitas internal (Women@Google, Black Googler Network, Gayglers).	Peningkatan representasi gender & etnis minoritas di divisi kunci, kesadaran keberagaman meningkat.
Toyota	Integrasi nilai tradisional Jepang dengan praktik global.	Pelatihan lintas budaya, pengembangan peran perempuan di manajerial.	Kebijakan kerja fleksibel, program <i>work-life balance</i> , pelatihan komunikasi multikultural.	<i>Engagement</i> karyawan meningkat, reputasi global inklusif, peningkatan jumlah perempuan di posisi manajerial.

Samsung	Keberagaman untuk memperkuat inovasi global.	Rekrutmen talenta internasional, program kepemimpinan global.	Fasilitas penitipan anak, cuti fleksibel, program pengembangan karier perempuan.	Peningkatan keberagaman manajerial, inovasi lebih cepat, daya saing global meningkat.
---------	--	---	--	---

2.7 Program dan Kebijakan Keberagaman

Untuk memastikan keberagaman yang efektif dalam organisasi, penting bagi perusahaan untuk memiliki kebijakan dan program yang mendukung. Berikut beberapa kebijakan dan program yang dapat diimplementasikan oleh organisasi.

1. Kebijakan Antidiskriminasi dan Penyuluhan Bias

Kebijakan yang jelas dan ketat mengenai antidiskriminasi sangat penting untuk memastikan bahwa semua karyawan diperlakukan dengan adil tanpa memandang latar belakang mereka. Selain itu, program penyuluhan bias dapat membantu karyawan untuk memahami dan mengelola bias yang mungkin mereka miliki. Kebijakan antidiskriminasi yang efektif memberikan landasan bagi organisasi untuk mengatasi ketaksetaraan, dan menciptakan lingkungan yang lebih adil dan inklusif (Thomas & Ely, 1996).

2. Program Rekrutmen yang Beragam

Program ini bertujuan untuk meningkatkan representasi kelompok yang kurang terwakili di berbagai level organisasi. Program ini dapat mencakup upaya khusus dalam menarik kandidat dari berbagai latar belakang, seperti menyelenggarakan *job fair* di universitas yang lebih beragam atau bekerja sama dengan organisasi yang mendukung kelompok minoritas. Program rekrutmen yang beragam mendukung pencapaian tujuan keberagaman organisasi, serta membuka kesempatan yang lebih luas bagi individu yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan, tetapi berasal dari latar belakang yang berbeda (Harrison & Klein, 2007).

3. Evaluasi Keberagaman secara Rutin

Melakukan evaluasi rutin terhadap kebijakan dan program keberagaman yang ada sangat penting untuk menilai keberhasilan, serta mengidentifikasi area yang masih perlu diperbaiki. Evaluasi ini bisa dilakukan melalui survei karyawan, wawancara, atau analisis data keberagaman. Evaluasi yang rutin dan sistematis terhadap kebijakan keberagaman memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kesenjangan dalam penerapan kebijakan dan mencari solusi untuk perbaikan berkelanjutan (Shore, dkk., 2011).

2.8 Belajar dari Program Keberagaman Unilever

Unilever adalah organisasi yang berkomitmen untuk menjadi tempat yang inklusif bagi semua individu, dan mereka terus mendorong terciptanya masyarakat yang mengedepankan prinsip inklusivitas sosial, yang menghargai dan menegakkan hak asasi manusia. Mereka tidak mendukung pandangan yang bias, maupun diskriminatif, baik terhadap agama, kelompok, etnis, budaya, jenis kelamin, maupun penyandang disabilitas. Secara global, Unilever telah menetapkan tujuan yang jelas guna mengatasi ketaksetaraan dan mendorong inklusi, di antaranya, 1) mewujudkan kesetaraan dan budaya inklusif dengan menghapus bias dan diskriminasi dalam praktik dan kebijakan yang diterapkan; 2) mempercepat representasi keragaman di semua tingkat kepemimpinan; 3) memastikan bahwa 5% dari tenaga kerja terdiri dari penyandang disabilitas pada tahun 2025; 4) mengalokasikan €2 miliar setiap tahun secara global untuk bisnis yang mencerminkan keberagaman pada tahun 2025; dan 5) meningkatkan representasi kelompok yang beragam melalui iklan-iklan yang diproduksi.

Di Indonesia sendiri, Unilever juga telah menyusun serangkaian komitmen dengan tiga pilar fokus, pertama kesetaraan gender. Unilever menargetkan untuk memberikan pelatihan Bystander Intervention kepada 4.000 perempuan yang berada di garis depan operasional perusahaan dan memastikan implementasi kesetaraan gender pada tingkat manajerial pada tahun 2025. Kedua, kesetaraan untuk penyandang disabilitas, Unilever berkomitmen untuk memberikan akses penuh bagi individu dengan disabilitas

di seluruh fasilitas Unilever Indonesia, dan menyediakan beasiswa penuh bagi 5 pelajar penyandang disabilitas pada tahun 2025 sebagai bentuk dukungan terhadap kesetaraan untuk penyandang disabilitas. Ketiga, penghapusan diskriminasi dan stigma, Unilever akan memperbanyak inisiatif-inisiatif di dalam perusahaan untuk meningkatkan nilai toleransi, menghapuskan diskriminasi, serta memperbanyak representasi keberagaman dalam iklan-iklan *brand* Unilever Indonesia pada tahun 2025.

Kesimpulan dari program keberagaman di atas adalah bahwa Unilever merupakan organisasi yang sangat berkomitmen untuk menciptakan lingkungan yang inklusif, menghargai keberagaman, dan mendukung hak asasi manusia. Dengan tujuan yang jelas, baik secara global maupun di Indonesia, Unilever berusaha untuk mengatasi ketaksetaraan sosial dan mendorong inklusi di berbagai aspek organisasi, seperti kesetaraan gender, kesetaraan untuk penyandang disabilitas, dan penghapusan diskriminasi serta stigma. Mereka telah menetapkan berbagai sasaran konkret, seperti memastikan keberagaman dalam kepemimpinan, memberikan akses bagi penyandang disabilitas, serta memperbanyak representasi keberagaman dalam iklan-iklan mereka. Komitmen ini menunjukkan bahwa Unilever tidak hanya memprioritaskan keberagaman di dalam organisasi, tetapi juga bertujuan untuk memberi dampak positif yang lebih luas bagi masyarakat, menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, adil, dan toleran.

BAB III

KEPRIBADIAN DAN NILAI

3.1 Definisi Kepribadian

Menurut Robbins & Judge (2017), kepribadian adalah kombinasi dari karakteristik psikologis yang stabil yang menyebabkan seseorang bertindak dan merespons secara konsisten terhadap lingkungannya. Dalam konteks organisasi, kepribadian menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku kerja, hubungan antarindividu, dan kinerja.

Schultz & Schultz (2016) mendefinisikan kepribadian sebagai pola khas dari pikiran, perasaan, dan perilaku yang membedakan individu satu dengan yang lain, serta menetap relatif stabil sepanjang waktu dan situasi. Mereka menekankan bahwa kepribadian berkembang dari faktor hereditas dan lingkungan sosial.

Menurut Pervin & John (2001), kepribadian adalah pola karakteristik perilaku, pikiran, dan emosi yang konsisten dalam menghadapi berbagai situasi kehidupan. Mereka menekankan pentingnya memahami kepribadian dalam konteks interaksi sosial dan dinamika lingkungan.

Feist & Feist (2017) mendefinisikan kepribadian sebagai serangkaian perilaku dan pola pengalaman individu yang khas, yang relatif konsisten dari waktu ke waktu dan situasi ke situasi. Mereka menyoroti bahwa teori kepribadian bertujuan untuk menjelaskan struktur, dinamika, dan perkembangan kepribadian manusia.

Gordon Allport (1937) menyatakan bahwa kepribadian adalah organisasi dinamis dari sistem psikofisik dalam diri individu yang menentukan cara khusus dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan. Definisi ini menekankan keunikan dan dinamisme kepribadian dalam kehidupan manusia.

Kepribadian merupakan konsep penting dalam memahami perilaku manusia di lingkungan organisasi. Berdasarkan pandangan berbagai ahli, kepribadian adalah kombinasi karakteristik psikologis yang relatif stabil, yang mencakup pola perilaku, pikiran, dan

perasaan seseorang, serta membedakan satu individu dari yang lain. Kepribadian berkembang melalui pengaruh faktor hereditas dan pengalaman lingkungan, dan berperan dalam bagaimana individu menyesuaikan diri, berinteraksi, serta mengambil keputusan di dalam organisasi.

Pemahaman terhadap kepribadian memungkinkan organisasi untuk mengelola dinamika kerja secara lebih efektif, seperti dalam hal seleksi karyawan, pengembangan kepemimpinan, pembentukan tim, serta peningkatan motivasi dan kinerja. Dengan demikian, kepribadian tidak hanya menjadi faktor personal, tetapi juga berdampak besar terhadap keseluruhan budaya dan produktivitas organisasi.

3.2 Mengukur Kepribadian

1. Indikator Tipe Myer-Briggs (*Myer-Briggs Type Indicators*-MBTI) *Myers-Briggs type indicator* (MBTI) adalah instrumen psikologis yang dikembangkan oleh Isabel Briggs Myers dan Katharine Cook Briggs, yang berlandaskan pada teori tipe kepribadian Carl Gustav Jung. MBTI mengelompokkan kepribadian individu berdasarkan empat dimensi utama berikut (Myer & Briggs, 1998).
 - a. *Extrovert* (E) versus *introvert* (I). *Extrovert* merupakan individu-individu yang ramah, pandai bersosialisasi, dan percaya diri. Sedangkan *introvert* adalah pribadi yang tenang dan pemalu.
 - b. *Sensing* (S) versus *intuitive* (N). *Sensing* merupakan seseorang dengan tipe perasa yang berpikir praktis serta memilih untuk bekerja secara rutin dan berurutan, dan biasanya mereka fokus pada detail. Sedangkan *intuitive* bergantung pada proses tidak sadar dan melihat pada gambaran besar.
 - c. *Thinking* (T) versus *feeling* (F). *Thinking* merupakan seseorang dengan tipe yang suka berpikir dengan menggunakan penalaran dan logika dalam menangani masalah. Sedangkan tipe *feeling* merupakan tipe seseorang yang mampu merasakan dan biasanya berpegang teguh pada nilai-nilai dan emosi pribadi.

d. *Judging* (J) versus *perceiving* (P). *Judging* merupakan tipe seseorang yang suka menilai orang lain dan biasanya suka mengendalikan orang lain. Sedangkan *perceiving* merupakan seseorang dengan tipe yang fleksibel dan spontan.

Kombinasi dari keempat dimensi ini menghasilkan 16 tipe kepribadian yang berbeda. Misalnya, seorang ISTJ (*introvert, sensing, thinking, judging*) biasanya cermat, terstruktur, dan bertanggung jawab, mereka cocok menjadi akuntan atau analis data yang membutuhkan ketelitian. Sedangkan seorang ENFP (*extrovert, intuitive, feeling, perceiving*) cenderung kreatif dan komunikatif, cocok dalam bidang pemasaran, hubungan masyarakat, atau konsultan. ESTJ (*extrovert, sensing, thinking, judging*) adalah seseorang yang suka mengatur, mereka berpikir logis, analitis, dan pembuat keputusan, biasanya cocok untuk menjadi pebisnis atau mekanika. Sedangkan tipe ENTP (*extrovert, intuitive, thinking, perceiving*) adalah orang yang inovatif, individualis, adaptif, dan tertarik pada ide-ide kewirausahaan, orang ini cenderung berbakat dalam memecahkan masalah yang menantang tetapi mungkin mengabaikan tugas-tugas rutin. MBTI banyak digunakan dalam dunia organisasi, seperti Apple, AT&T, Citigroup, dan General Electric untuk memahami preferensi individu dalam berkomunikasi, membuat keputusan, dan bekerja dalam tim (Robbins & Judge, 2017).

Tabel 3.1 Kombinasi 16 Tipe Kepribadian MBTI

Kode	Tipe Kepribadian
ISTJ - <i>The Inspector</i>	Pendiam dan praktis, mereka cenderung setia, tertib, dan tradisional.
ISTP - <i>The Crafter</i>	Sangat mandiri, mereka menikmati pengalaman baru yang memberikan pembelajaran langsung.
ISFJ - <i>The Protector</i>	Hangat dan berdedikasi, mereka selalu siap melindungi orang-orang yang mereka sayangi.
ISFP - <i>The Artist</i>	Santai dan fleksibel, mereka cenderung pendiam dan artistik.

INFJ - <i>The Advocate</i>	Kreatif dan analitis, mereka dianggap sebagai salah satu tipe Myers-Briggs yang paling langka.
INFP - <i>The Mediator</i>	Idealis dengan nilai-nilai tinggi, mereka berusaha untuk membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik.
INTJ - <i>The Architect</i>	Logika tinggi, keduanya sangat kreatif dan analitis.
INTP - <i>The Thinker</i>	Pendiam dan tertutup, mereka dikenal memiliki dunia batin yang kaya.
ESTP - <i>The Persuader</i>	Ramah dan dramatis, mereka menikmati menghabiskan waktu bersama orang lain dan fokus pada masa sekarang.
ESTJ - <i>The Director</i>	Asertif dan berorientasi pada aturan, mereka memiliki prinsip tinggi dan kecenderungan untuk mengambil alih.
ESFP - <i>The Performer</i>	Ramah dan spontan, mereka menikmati menjadi pusat perhatian.
ESFJ - <i>The Caregiver</i>	Berhati lembut dan ramah, mereka cenderung percaya yang terbaik tentang orang lain.
ENFP - <i>The Campaigner</i>	Karismatik dan energik, mereka menikmati situasi di mana mereka dapat menggunakan kreativitas mereka.
ENFJ - <i>The Giver</i>	Setia dan sensitif, mereka dikenal pengertian dan murah hati.
ENTP - <i>The Debater</i>	Sangat inventif, mereka suka dikelilingi oleh ide-ide dan cenderung memulai banyak proyek (tetapi mungkin kesulitan untuk menyelesaikannya).
ENTJ - <i>The Commander</i>	Blak-blakan dan percaya diri, mereka hebat dalam membuat rencana dan mengatur proyek.

MBTI yang sebenarnya harus dilakukan oleh praktisi yang terlatih dan berkualifikasi yang mencakup tindak lanjut dari hasil. Saat ini, kuesioner dapat dilakukan secara daring melalui penerbit instrumen CPP Inc., dan mencakup penerimaan interpretasi profesional dari hasil penelitian. Pada

awalnya, MBTI merupakan tes kepribadian yang memiliki 100 pertanyaan yang menanyakan orang-orang mengenai apa yang mereka rasakan atau lakukan dalam berbagai situasi. Namun, pada perkembangannya versi terkini dari *Myer-Briggs type indicator* (MBTI) mencakup 93 pertanyaan pilihan wajib dalam versi Amerika Utara, dan 88 pertanyaan pilihan wajib dalam versi Eropa. Untuk setiap pertanyaan, ada dua pilihan berbeda yang harus dipilih oleh responden.

2. Model Lima Besar (*Big Five Model*)

Big five model merupakan sebuah penilaian kepribadian yang mencakup lima dasar dimensi. Model ini dianggap sebagai pendekatan ilmiah yang andal dalam memahami variasi kepribadian manusia, serta memiliki implikasi kuat terhadap perilaku kerja, kepemimpinan, dan hubungan interpersonal di organisasi (McCrae & Costa, 1999). Berikut lima dimensi dasar yang dimaksud (Robbins & Judge, 2017).

- a. *Extraversion* (ekstraversi) merupakan dimensi kepribadian yang menjelaskan seseorang yang mampu bersosialisasi, ekspresif, dan percaya diri.
- b. *Agreeableness* (keramahan) merupakan sebuah dimensi kepribadian yang menjelaskan seseorang yang baik, kooperatif, dan mempercayai.
- c. *Conscientiousness* (kehati-hatian) merupakan dimensi yang menjelaskan seseorang yang bertanggung jawab, dapat diandalkan, konsisten, dan teratur.
- d. *Emotional stability* (stabilitas emosional) merupakan dimensi kepribadian yang mengarakterisasi seseorang yang tenang dan percaya diri.
- e. *Openness to experience* (keterbukaan pada pengalaman) merupakan sebuah dimensi kepribadian yang mengarakterisasikan seseorang dari sisi imajinasi, sensitivitas, dan rasa ingin tahu.

Tabel 3.2 Model Sifat-Sifat *Big Five Model* yang Memengaruhi Kriteria Perilaku Organisasi (sumber: Robbins & Judge, 2017)

Big Five Model	Karakteristik	Pengaruh terhadap Perilaku Organisasi
<i>Extraversion</i>	<ul style="list-style-type: none"> Keahlian interpersonal yang lebih baik. Dominasi sosial yang lebih besar. Lebih ekspresif secara emosional . 	<ul style="list-style-type: none"> Kinerja yang lebih baik. Kepemimpinan yang lebih baik. Kepuasan kerja dan hidup yang lebih baik.
<i>Agreeableness</i>	<ul style="list-style-type: none"> Lebih disukai. Lebih patuh dan taat. 	<ul style="list-style-type: none"> Kinerja yang lebih baik. Level perilaku menyimpang yang lebih rendah.
<i>Conscientiousness</i>	<ul style="list-style-type: none"> Lebih banyak usaha dan persistensi. Lebih terdorong dan disiplin. Lebih teratur dan terencana. 	<ul style="list-style-type: none"> Kinerja yang lebih baik. Kepemimpinan yang lebih baik. Umur panjang.
<i>Emotional stability</i>	<ul style="list-style-type: none"> Lebih sedikit pikiran negatif dan emosi negatif. Lebih tidak waspada yang berlebihan. 	<ul style="list-style-type: none"> Kepuasan hidup dan kerja yang lebih tinggi. Level stres yang lebih rendah.
<i>Opennes to experience</i>	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatnya pembelajaran. Lebih kreatif. Lebih fleksibel dan otonom. 	<ul style="list-style-type: none"> Pelatihan kinerja. Peningkatan kepemimpinan. Lebih adaptif terhadap perubahan.

Pada praktiknya, *big five model* digunakan dalam berbagai bidang, termasuk di dalam dunia organisasi dan bisnis. Berikut

adalah beberapa penerapan nyata dalam dunia kerja (Judge & Bono, 2001).

- a. Rekrutmen dan seleksi karyawan: *big five* digunakan untuk menilai kecocokan kepribadian calon karyawan dengan posisi yang dilamar. Misalnya, untuk posisi yang membutuhkan keterampilan sosial, seperti pemasaran atau penjualan, seseorang dengan tingkat *extraversion* yang tinggi lebih cocok.
- b. Pengembangan karyawan: dengan memahami dimensi kepribadian karyawan, organisasi dapat menyesuaikan pendekatan pelatihan dan pengembangan agar lebih efektif. Misalnya, seseorang dengan *openness to experience* yang tinggi dapat diberikan kesempatan untuk terlibat dalam proyek yang lebih kreatif.
- c. Evaluasi kinerja: *big five* juga dapat digunakan untuk memprediksi kinerja kerja karyawan. Karyawan yang tinggi dalam *conscientiousness* biasanya memiliki kinerja yang lebih baik karena sifat mereka yang terorganisir dan bertanggung jawab.

3. *Dark Triad*

Dark triad merupakan tiga sifat kepribadian yang cenderung manipulatif dan merugikan lingkungan sosial terutama dalam konteks kerja, sebagai berikut (Robbins & Judge, 2017).

- a. Machiavellianism merupakan sebuah kecenderungan untuk pandai memanipulasi serta selalu manipulatif dalam kepentingan pribadi.
- b. Narsisme adalah kecenderungan seseorang untuk sombong, memiliki rasa berlebihan akan pentingnya diri, membutuhkan kekaguman yang berlebihan, dan memiliki rasa kelayakan.
- c. Psikopat merupakan kecenderungan sedikitnya kepedulian atas orang lain, dan kurangnya rasa bersalah atau menyesal saat tindakannya menyebabkan bahaya.

Meski negatif, *dark triad* juga dapat ditemukan dalam posisi kepemimpinan yang agresif atau bidang kerja kompetitif. Namun, dalam organisasi yang sehat, sifat ini berpotensi

merusak kerja tim dan etika profesional (Paulhus & Williams, 2002).

4. Kerangka Kerja Pendekatan Penghindaran (*Approach-Avoidance Framework*)

Kerangka Kerja Pendekatan Penghindaran (*Approach-Avoidance Framework*) merupakan kerangka kerja di mana individu beraksi pada rangsangan. Motivasi pendekatan adalah ketertarikan kita pada rangsangan positif dan motivasi penghindaran adalah respons kita pada rangsangan negatif (Robbins & Judge, 2017). Teori ini menjelaskan dua dorongan motivasional utama berikut.

- a. Pendekatan: individu bertindak untuk mendapatkan hasil positif (misalnya penghargaan).
- b. Penghindaran: individu bertindak untuk menghindari hasil negatif (misalnya hukuman).

Karyawan dengan orientasi pendekatan lebih terbuka mengambil risiko dan inovatif, sementara yang memiliki orientasi penghindaran lebih fokus pada kehati-hatian dan stabilitas. Keseimbangan keduanya penting dalam manajemen tim (Elliot, 2006).

5. Evaluasi Inti Diri (*Core Self Evaluation-CSE*)

Evaluasi inti diri (*core self evaluation-CSE*) merupakan kesimpulan akhir yang dimiliki individu tentang kemampuan, kompetensi, dan nilai mereka sebagai individu (Robbins & Judge, 2017). Sedangkan menurut Judge, dkk. (2003) *core self-evaluations* (CSE) adalah konsep yang mencerminkan penilaian dasar individu terhadap dirinya sendiri. Individu dengan CSE yang tinggi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih besar, kinerja yang lebih baik, dan ketahanan terhadap stres. CSE mencakup empat komponen utama berikut.

- a. *Self-esteem* (harga diri).
- b. *Generalized self-efficacy* (keyakinan terhadap kemampuan diri).
- c. *Locus of control* (keyakinan bahwa diri mengendalikan nasib sendiri).
- d. *Emotional stability* (lawannya neurotisme).

6. Teori Kekuatan Perilaku (*Situation-Strength Theory*)

Situation-strength theory menyatakan bahwa kekuatan situasi kerja (seperti aturan, norma, dan tekanan sosial) dapat memoderasi hubungan antara kepribadian dan perilaku. Dalam situasi kuat (banyak aturan, kontrol ketat), pengaruh kepribadian terhadap perilaku menjadi lemah. Sebaliknya, dalam situasi lemah (aturan fleksibel, kebebasan tinggi), kepribadian lebih bebas mengekspresikan dirinya dalam perilaku (Meyer, dkk., 2010). Contoh dalam organisasi, peraturan kerja yang ketat mengurangi variasi perilaku antarkaryawan.

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2017) teori kekuatan perilaku merupakan sebuah teori yang mengindikasikan bahwa cara kepribadian bertranslasi ke dalam perilaku bergantung pada kekuatan situasi. Selanjutnya, para peneliti telah menganalisis kekuatan situasi dalam organisasi dari segi empat elemen (Grant & Rothbard, 2013).

- a. Kejelasan: tingkat di mana kewajiban dan tanggung jawab kerja tersedia dan jelas. Pekerjaan yang jelas dapat menghasilkan situasi yang kuat karena individu dapat segera menentukan apa yang akan dilakukan, sehingga meningkatkan peluang bahwa setiap orang berperilaku sama.
- b. Konsistensi: tingkat di mana kewajiban tanggung jawab kerja cocok satu sama lain. Pekerjaan dengan konsistensi yang tinggi mewakili situasi yang kuat karena semua petunjuk mengarah pada perilaku yang sama.
- c. Batasan: tingkat di mana kebebasan individu untuk memutuskan untuk bertindak dibatasi oleh kekuatan-kekuatan di luar kendalinya. Pekerjaan dengan banyak batasan mewakili situasi yang kuat karena seorang individu memiliki kebijakan individu yang terbatas dan perlu diawasi.
- d. Konsekuensi: tingkat di mana keputusan atau tindakan memiliki implikasi penting bagi organisasi atau anggotanya, klien, dan pemasok. Pekerjaan dengan konsekuensi penting mewakili situasi yang kuat karena lingkungan mungkin lebih terstruktur untuk menghindari kesalahan.

7. Teori Aktivasi Sifat (*Trait Activation Theory*-TAT)

Trait activation theory (TAT) berpendapat bahwa sifat kepribadian seseorang akan lebih terlihat dalam situasi yang relevan dengan sifat tersebut. Artinya, karakteristik tertentu dalam pekerjaan (seperti tugas, tekanan sosial, atau kesempatan tertentu) dapat “mengaktifkan” atau memperkuat ekspresi sifat kepribadian (Tett & Burnett, 2003). Contohnya, orang yang memiliki sifat dominan akan lebih menunjukkan perilaku kepemimpinan dalam situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan cepat. Robbins & Judge (2017) berpendapat bahwa teori aktivasi sifat merupakan sebuah teori yang memprediksi bahwa beberapa situasi, peristiwa, atau intervensi mengaktifkan sebuah sifat lebih dari yang lainnya.

Tabel 3.3 Teori Aktivasi Sifat: Pekerjaan-Pekerjaan dengan Sifat Lima Besar Tertentu yang Lebih Relevan (sumber: Robbins & Judge, 2017)

Dibutuhkan Orientasi Detail	Dibutuhkan Keahlian Sosial	Pekerjaan Kompetitif	Dibutuhkan Inovasi	Berhadapan dengan Orang yang Marah	Tekanan Waktu
Pekerjaan-pekerjaan dengan skor tinggi (sifat-sifat di sini seharusnya memprediksi perilaku dalam pekerjaan-pekerjaan ini).					
Pemandu lalu lintas udara	Ulama	Pelatih/pandu	Aktor	Petugas penjara/lapas	Analisis siaran berita
Akuntan	Terapis	Manajer keuangan	Analisis sistem	<i>Telemarketer</i>	Editor
Sekretaris hukum	Petugas hotel	<i>Sales</i>	Penulis iklan	Pramugari	Pilot pesawat terbang
Pekerjaan-pekerjaan dengan skor rendah (sifat-sifat yang didaftarkan di sini seharusnya tidak memprediksi perilaku dalam pekerjaan-pekerjaan ini).					
Pekerja hutan	Insinyur perangkat lunak	Pegawai pos	Notula pengadilan	Komposer	Spesialis perawatan kulit
Ahli pijat	Operator pompa	Sejarawan	Petugas arsip	Ahli biologi	Matematikawan
Model	Teknisi siaran	Operator reaktor nuklir	Teknisi medis	Petugas statistik	Pelatih kebugaran
Pekerjaan dengan skor tinggi mengaktivasi sifat-sifat ini (membuat mereka lebih relevan dalam memprediksi perilaku).					
Kehati-hatian (+)	Ekstraversi (+)	Ekstraversi (+)	Keterbukaan (+)	Ekstraversi (+)	Kehati-hatian (+)
	Keramahan (+)	Keramahan (-)		Keramahan (+)	Narsisme (-)
				<i>Neuroticism</i> (-)	

Catatan: Sebuah tanda tambah (+) berarti individu dengan skor tinggi pada sifat ini seharusnya lebih baik dalam pekerjaan ini. Sebuah tanda minus (-) berarti individu dengan skor rendah dalam sifat ini seharusnya lebih baik dalam pekerjaan ini.

3.3 Definisi Nilai

Dalam konteks perilaku organisasi, nilai (*values*) diartikan sebagai keyakinan atau prinsip dasar yang memandu sikap, keputusan, dan perilaku individu di dalam organisasi. Nilai mencerminkan apa yang dianggap penting oleh individu atau kelompok, dan menjadi pedoman dalam berinteraksi serta menghadapi situasi kerja. Menurut Robbins & Judge (2019), nilai adalah keyakinan dasar yang bertahan lama mengenai bagaimana perilaku atau hasil tertentu lebih disukai secara pribadi atau sosial daripada alternatif lainnya. Nilai membentuk fondasi sikap dan motivasi seseorang, serta berdampak pada konsistensi perilaku di lingkungan kerja.

Menurut Rokeach (1973), nilai adalah keyakinan abadi bahwa mode perilaku atau tujuan akhir tertentu, yang secara pribadi atau sosial lebih diutamakan daripada mode perilaku atau tujuan akhir alternatif. Rokeach memandang nilai sebagai keyakinan yang bersifat stabil dan berfungsi sebagai kerangka acuan dalam bertindak dan menetapkan tujuan hidup. Nilai terbagi menjadi dua jenis dalam teorinya, yaitu nilai terminal (tujuan akhir) dan nilai instrumental (cara untuk mencapai tujuan tersebut).

Schwartz (1992) mengungkapkan bahwa nilai adalah konsep transsituasional yang mewakili tujuan motivasional, yang berfungsi sebagai prinsip panduan dalam kehidupan seseorang. Schwartz menekankan bahwa nilai bersifat universal, dapat digunakan di berbagai situasi, dan mengarahkan perilaku individu baik dalam kehidupan pribadi maupun profesional. Nilai dikaitkan erat dengan motivasi dan preferensi individu.

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan oleh ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa nilai dalam perilaku organisasi adalah keyakinan dasar yang bersifat relatif stabil, yang memandu individu dalam memilih tindakan, menentukan sikap, dan membuat keputusan di lingkungan organisasi. Nilai berfungsi sebagai prinsip

panduan yang memberikan arah terhadap perilaku individu maupun kolektif, memengaruhi bagaimana seseorang menanggapi situasi kerja, berinteraksi dengan orang lain, dan menilai hasil akhir yang diinginkan. Nilai tidak hanya membentuk perilaku sehari-hari, tetapi juga berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen terhadap perubahan. Dengan demikian, pemahaman terhadap nilai sangat penting bagi keberhasilan manajemen organisasi, terutama dalam upaya meningkatkan kesesuaian nilai antara individu dan organisasi, membangun budaya kerja yang kuat, serta mengelola perubahan organisasi secara efektif.

3.4 Pentingnya Nilai dan Pembentukan Nilai

1. Pentingnya Nilai

Nilai merupakan aspek esensial dalam perilaku organisasi karena nilai menjadi kerangka acuan bagi individu dalam menilai situasi, membentuk sikap, mengambil keputusan, dan bertindak. Nilai tidak hanya berperan pada tingkat individu, tetapi juga menjadi dasar dalam membentuk budaya organisasi dan hubungan antaranggota di dalam organisasi.

- a. Panduan perilaku: nilai memberikan pedoman mengenai tindakan yang dianggap benar atau salah di lingkungan kerja. Karyawan yang menganut nilai kejujuran, misalnya, akan memilih untuk melaporkan kesalahan produksi meskipun dapat berdampak pada citra timnya.
- b. Membentuk sikap, persepsi, dan preferensi: sikap kerja, persepsi terhadap keadilan, serta preferensi terhadap gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh nilai yang dianut individu. Menurut Robbins & Judge (2019), nilai menjadi dasar dalam membentuk sikap yang kemudian berpengaruh terhadap perilaku nyata di tempat kerja.
- c. Menentukan kesesuaian individu-organisasi (*person-organization fit*): kesesuaian antara nilai pribadi karyawan dan nilai yang dijunjung organisasi meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta loyalitas (Kristof, 1996). Sebaliknya, ketidakcocokan nilai sering menjadi faktor penyebab ketidaknyamanan, konflik, dan *turnover*.

- d. Fondasi budaya organisasi: budaya organisasi dibangun dari nilai-nilai inti yang diinternalisasi oleh anggotanya. Menurut Schein (2010), budaya organisasi yang kuat tidak hanya memperjelas perilaku yang diharapkan, tetapi juga meningkatkan stabilitas sosial dalam organisasi.
- e. Basis resolusi konflik dan pengambilan keputusan: dalam situasi konflik atau ketidakpastian, nilai bersama menjadi dasar penyelesaian masalah. Karyawan yang memiliki nilai keadilan akan cenderung mencari solusi yang adil untuk semua pihak dalam menyelesaikan perselisihan.

Nilai bukan sekadar preferensi pribadi, tetapi merupakan instrumen fundamental yang menopang perilaku individu, membentuk budaya organisasi, serta menjadi penggerak utama keberhasilan organisasi jangka panjang.

2. Pembentukan Nilai

Nilai yang dianut oleh individu maupun organisasi tidak muncul secara tiba-tiba. Nilai terbentuk melalui serangkaian proses sosialisasi dan pengalaman yang kompleks, dipengaruhi oleh faktor-faktor personal, sosial, dan organisasional.

- a. Sosialisasi awal: nilai-nilai dasar individu, seperti kejujuran, kerja keras, dan tanggung jawab, terbentuk melalui sosialisasi dalam keluarga, pendidikan awal, dan lingkungan sosial. Menurut Feldman (1981), sosialisasi primer memainkan peran besar dalam membentuk disposisi nilai yang akan dibawa ke dalam dunia kerja.
- b. Sosialisasi organisasi: setelah memasuki dunia kerja, individu mengalami proses sosialisasi organisasi yang memperkenalkan nilai, norma, dan ekspektasi perilaku di tempat kerja. Melalui mekanisme seperti program orientasi, pelatihan nilai inti, sistem penghargaan, serta *role modeling* dari pimpinan, organisasi menanamkan nilai-nilai yang diinginkan (Schein, 2010).
- c. Pengaruh budaya sosial: budaya nasional dan komunitas sosial juga membentuk nilai-nilai kerja individu. Hofstede (1980) menemukan bahwa budaya kolektivistik (seperti di Asia) lebih menekankan nilai harmoni dan kerja sama,

sedangkan budaya individualistik (seperti di Amerika) menekankan nilai pencapaian dan inovasi.

- d. Pengalaman pribadi dan krisis: pengalaman ekstrem, seperti keberhasilan besar, kegagalan, atau krisis hidup, dapat menyebabkan individu merefleksi ulang dan mengubah sistem nilai mereka. Mezirow (1991) dalam teori *transformative learning* menyatakan bahwa disorientasi pengalaman dapat menghasilkan perubahan mendalam dalam struktur nilai seseorang.
- e. Kepemimpinan sebagai agen pembentukan nilai: pemimpin organisasi memainkan peran kunci dalam memperkuat dan menginternalisasi nilai melalui keteladanan perilaku dan komunikasi nilai secara konsisten. Kepemimpinan berbasis nilai (*value-based leadership*) terbukti efektif dalam membangun budaya organisasi yang kohesif dan adaptif terhadap perubahan (Yukl, 2013).

Pembentukan nilai merupakan proses berkesinambungan yang melibatkan pengaruh dari berbagai tahap kehidupan individu dan lingkungan organisasional. Pemahaman terhadap proses ini memungkinkan organisasi membentuk budaya kerja yang kuat, konsisten, dan sejalan dengan visi strategisnya.

3.5 Hubungan antara Kepribadian dan Nilai-Nilai Individu di Tempat Kerja

1. Kepribadian sebagai Faktor Pembentuk Nilai

Kepribadian dapat memengaruhi pembentukan dan pemeliharaan nilai-nilai individu. Misalnya, individu yang memiliki kecenderungan ekstrasversi (*extrovert*) cenderung mengutamakan nilai-nilai sosial dan kerja sama dalam interaksi kerja, sedangkan individu yang lebih *introvert* mungkin lebih fokus pada nilai kemandirian dan pencapaian pribadi (Judge & Bono, 2001).

- a. Ekstrasversi (*extrovert*) memiliki nilai yang lebih berorientasi pada relasi sosial dan kerja sama tim.
- b. Neurotisisme tinggi dapat membuat individu lebih sensitif terhadap stres, yang memengaruhi nilai yang mereka anut, seperti pencarian rasa aman dan stabilitas.

2. Nilai sebagai Dasar dalam Membentuk Kepribadian Profesional
Nilai yang dianut oleh seseorang akan memengaruhi perilaku profesionalnya, dan menjadi dasar pembentukan karakter kerja. Misalnya, individu dengan nilai kejujuran yang kuat lebih cenderung berperilaku transparan dan dapat diandalkan dalam pekerjaan mereka, sementara individu dengan nilai kompetisi tinggi mungkin lebih termotivasi untuk mencapai tujuan pribadi dalam organisasi (Luthans, 2011).
3. Pengaruh Kepribadian terhadap Penyesuaian Nilai dalam Organisasi

Proses penyesuaian nilai antara individu dan organisasi merupakan hal yang sangat dipengaruhi oleh kepribadian. Dalam teori *person-organization fit* (P-O fit), kesesuaian antara kepribadian individu dengan nilai-nilai yang diterapkan organisasi sangat memengaruhi kepuasan kerja dan efektivitas organisasi (Kristof, 1996). Misalnya, seorang karyawan dengan kepribadian yang sangat kewaspadaan tinggi dan sangat terorganisir mungkin lebih cocok dengan organisasi yang menghargai struktur dan kedisiplinan tinggi. Sebaliknya, individu yang lebih kreatif dan terbuka terhadap pengalaman baru mungkin lebih sesuai dengan organisasi yang mendorong inovasi dan eksperimen (Schneider & Smith, 2004).

3.6 Nilai-Nilai yang Dianut Internasional

Studi yang dilakukan oleh Geer Hofstede pada tahun 1970-an telah menghasilkan lima dimensi nilai-nilai internasional, sebagai berikut.

1. Jarak kekuasaan (*power distance*): sebuah atribut budaya yang menjelaskan tingkat di mana orang-orang dalam suatu negara menerima bahwa kekuasaan dalam institusi dan organisasi menyebar tidak merata. Dalam budaya dengan jarak kekuasaan tinggi, terdapat penerimaan yang lebih besar terhadap ketaksetaraan antara atasan dan bawahan. Sebaliknya, dalam budaya dengan jarak kekuasaan rendah, perbedaan kekuasaan lebih sedikit diterima dan lebih banyak interaksi egaliter antaranggota organisasi.

2. Individualisme vs kolektivisme: individualisme merupakan sebuah atribut budaya yang menjelaskan tingkat di mana orang-orang lebih memilih untuk bertindak sebagai individu dibandingkan sebagai anggota dari kelompok. Sedangkan kolektivisme merupakan sebuah atribut budaya yang menjelaskan sebuah kerangka sosial yang ketat di mana orang-orang mengharapkan yang dalam kelompok yang menjadi bagiannya untuk merawat dan melindungi mereka.
3. Maskulinitas vs feminitas: maskulinitas merupakan sebuah atribut budaya yang menjelaskan tingkat di mana budaya menyukai peran-peran maskulin tradisional seperti pencapaian, kekuasaan, dan kendali. Nilai-nilai sosial dikarakterisasi oleh ketegasan dan materialisme.
4. Penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*): merupakan dimensi budaya untuk menggambarkan sejauh mana suatu masyarakat atau organisasi dapat menoleransi ketidakpastian dan ambiguitas. Penghindaran ketidakpastian berkaitan dengan bagaimana budaya dan individu dalam budaya tersebut mengelola situasi yang tidak jelas atau tidak terduga, serta sejauh mana mereka merasa nyaman dengan ketidakpastian dan perubahan. Dalam masyarakat dengan tingkat penghindaran ketidakpastian tinggi, individu lebih cenderung menghindari situasi yang tidak dapat diprediksi dan mengutamakan kestabilan dan struktur yang jelas. Sebaliknya, dalam budaya dengan penghindaran ketidakpastian rendah, ketidakpastian lebih diterima dan individu lebih fleksibel dalam menghadapi situasi baru atau tidak pasti. Hofstede (2001) menjelaskan bahwa tingkat penghindaran ketidakpastian ini mencakup sejauh mana masyarakat menghindari ketidakpastian melalui aturan yang ketat, perencanaan yang teliti, atau penggunaan mekanisme kontrol.
5. Orientasi jangka panjang vs jangka pendek: dimensi ini mengukur sejauh mana masyarakat atau budaya fokus pada hasil jangka panjang atau jangka pendek. Orientasi jangka panjang menekankan pada pencapaian jangka panjang dan perencanaan masa depan, sementara orientasi jangka pendek lebih fokus pada hasil instan dan penghargaan terhadap tradisi.

3.7 Belajar dari Zappos

Zappos, sebuah perusahaan *e-commerce* yang dikenal dengan pelayanan pelanggan luar biasa, telah berhasil menciptakan budaya perusahaan yang kuat melalui manajemen nilai-nilai karyawan yang mendalam. Fokus utama Zappos adalah membangun nilai layanan pelanggan yang unggul, dan hal ini sangat bergantung pada nilai-nilai dan kepribadian yang mereka pilih saat merekrut karyawan. Zappos menganggap nilai-nilai perusahaan sebagai elemen inti dalam keberhasilan organisasi mereka. Mereka menyaring calon karyawan tidak hanya berdasarkan keterampilan teknis, tetapi juga berdasarkan kesesuaian nilai. Nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh Zappos termasuk pelayanan pelanggan yang luar biasa, kepercayaan, kerja sama tim, dan komitmen untuk kegembiraan.

Salah satu program utama yang diterapkan Zappos adalah proses rekrutmen yang sangat selektif, di mana mereka memberikan banyak perhatian kepada kecocokan nilai antara calon karyawan dan perusahaan. Mereka ingin memastikan bahwa calon karyawan memiliki nilai yang sama terkait dengan komitmen terhadap layanan pelanggan dan memiliki kepribadian yang ramah, percaya diri, dan antusias.

Hasil dan keberhasilannya sebagai berikut.

1. Layanan pelanggan yang luar biasa: Zappos dikenal dengan layanan pelanggan mereka yang luar biasa. Misalnya, mereka terkenal dengan pengembalian barang tanpa batas waktu, yang didorong oleh nilai perusahaan yang kuat terhadap kepuasan pelanggan.
2. Tingkat retensi karyawan tinggi: program rekrutmen yang berfokus pada nilai perusahaan membantu Zappos mempertahankan karyawan yang benar-benar sesuai dengan budaya mereka. Hal ini mengurangi tingkat *turnover* karyawan dan meningkatkan kepuasan serta keterlibatan karyawan.
3. Reputasi merek yang kuat: Zappos memperoleh reputasi sebagai perusahaan yang sangat peduli terhadap pelanggan, yang berkontribusi pada pertumbuhan pesat dan loyalitas pelanggan yang tinggi.

“Budaya adalah kunci utama keberhasilan kami. Kami percaya bahwa jika kita fokus pada nilai-nilai dan

budaya, maka bisnis akan mengikuti dengan sendirinya.”
— Tony Hsieh, CEO Zappos

BAB IV

PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

4.1 Definisi Persepsi

Persepsi merupakan sebuah proses individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensoris untuk memberikan pengertian pada lingkungannya (Robbins & Judge, 2017). *Persepsi adalah suatu proses yang didahului oleh pengindraan, yaitu merupakan proses yang berkesinambungan antara rangsang yang diterima oleh alat indra dengan respons yang diberikan oleh individu* (Walgito, 2004). Sedangkan menurut Santoso (1990) *persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan.*

Persepsi merupakan proses kognitif yang memungkinkan individu untuk menginterpretasikan dan memahami lingkungan mereka melalui informasi yang diterima oleh pancaindra. Dalam konteks perilaku organisasi, persepsi berperan penting karena memengaruhi bagaimana karyawan menilai situasi kerja, rekan kerja, pemimpin, serta proses pengambilan keputusan.

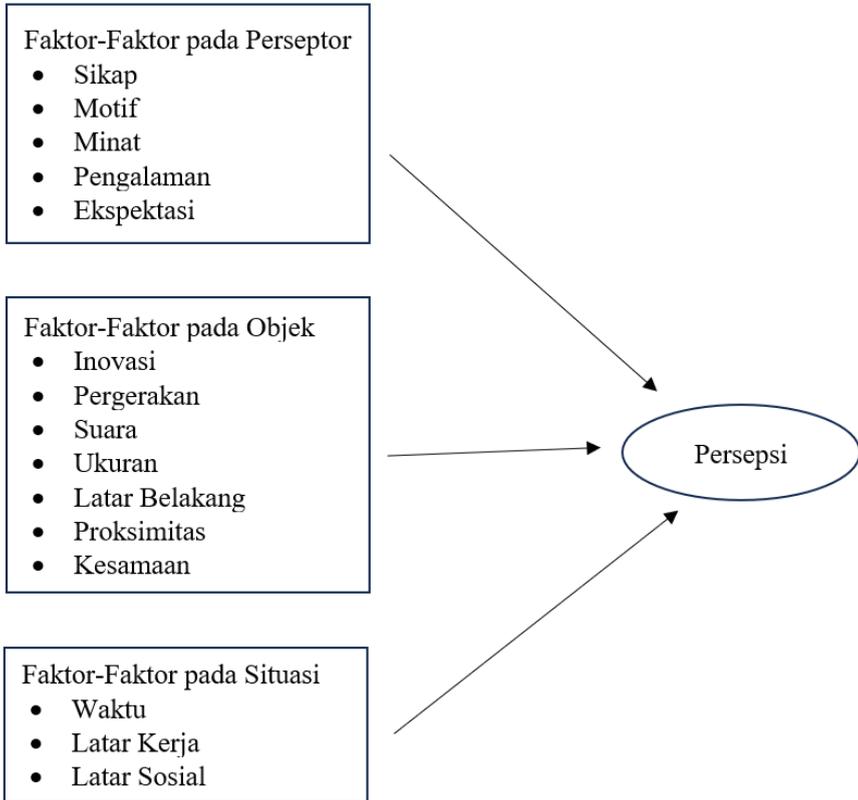
4.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Persepsi

Persepsi seseorang terhadap suatu objek atau peristiwa tidak terjadi secara acak, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Menurut Robbins & Judge (2017), persepsi dipengaruhi oleh tiga kelompok utama berikut.

1. Faktor dari Dalam Diri Individu (Perseptor)
 - a. Pengalaman, pengalaman masa lalu membentuk kerangka berpikir dan ekspektasi seseorang terhadap situasi tertentu.
 - b. Motivasi, seseorang yang termotivasi oleh sesuatu cenderung lebih memperhatikan aspek-aspek yang relevan dengan tujuannya.
 - c. Emosi, perasaan seperti marah, bahagia, atau cemas bisa memengaruhi cara melihat dunia sekitar.

- d. Kepribadian, seseorang dengan tipe kepribadian terbuka mungkin memersepsikan perubahan sebagai peluang, sedangkan yang tertutup bisa melihatnya sebagai ancaman.
2. Faktor dari Objek atau Stimulus
 - a. Intensitas, makin kuat stimulus (warna terang, suara keras), makin besar kemungkinan stimulus tersebut diperhatikan.
 - b. Ukuran, stimulus yang lebih besar atau mencolok akan lebih mudah diperhatikan.
 - c. Kontras, stimulus yang berbeda secara signifikan dari sekelilingnya akan lebih menonjol.
 - d. Gerakan, objek yang bergerak menarik perhatian dibandingkan yang diam.
 - e. Kebaruan atau keunikan, hal baru atau tidak biasa biasanya lebih menarik untuk diperhatikan dan dipersepsi lebih dalam.
 3. Faktor Situasional atau Konteks
 - a. Waktu, waktu tertentu dapat mengubah interpretasi terhadap suatu kejadian.
 - b. Lingkungan sosial, kehadiran orang lain dan normal sosial juga membentuk persepsi.
 - c. Tekanan sosial atau organisasional, dalam tekanan atau stres tinggi, orang bisa salah persepsi atau cepat menarik kesimpulan.

Ketiga faktor tersebut sering kali tidak berdiri dengan sendiri. Misalnya, seorang manajer yang sedang stres (situasi), memiliki sifat perfeksionis (individu), dan menerima laporan yang tampak asal-asalan (stimulus), bisa langsung memersepsikan bahwa bawahannya tidak kompeten, padahal mungkin hanya salah ketik.



Gambar 4.1 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Persepsi (sumber: Robbins & Judge, 2017)

4.3 Proses Persepsi

Persepsi bukanlah sekadar proses pasif menerima informasi, melainkan proses aktif dan kompleks yang melibatkan pemilihan, pengorganisasian, serta pemberian makna terhadap informasi yang diterima melalui pancaindra. Menurut Gibson, dkk. (2012), proses persepsi terdiri atas tiga tahap utama, sebagai berikut.

1. Seleksi

Tahap seleksi adalah proses awal di mana individu menyaring informasi dari lingkungan berdasarkan apa yang dianggap relevan, penting, atau menonjol. Beberapa faktor yang dapat memengaruhi seleksi antara lain, intensitas, ukuran, pengalaman stimulus dan ekspektasi individu, serta motivasi

dan kebutuhan saat itu. Misalnya, seorang karyawan yang sedang dikejar *deadline* akan lebih memperhatikan *e-mail* dari atasan dibandingkan pesan umum di grup kerja.

2. Organisasi

Setelah informasi terpilih, tahap selanjutnya adalah mengorganisasi informasi tersebut ke dalam pola atau kategori bermakna. Proses organisasi terjadi melalui proses pengelompokan berdasarkan prinsip-prinsip seperti: kesamaan, kedekatan, kontinuitas, dan kontras atau perbedaan. Misalnya, seorang manajer mengelompokkan laporan kinerja berdasarkan divisi, meskipun semua data datang dari satu sistem.

3. Interpretasi

Hal ini adalah tahap paling subjektif, yaitu ketika individu memberikan makna terhadap informasi yang telah diorganisasi. Beberapa faktor yang memengaruhi interpretasi antara lain, latar belakang budaya, nilai dan keyakinan pribadi, emosi dan kondisi psikologis, dan pengalaman masa lalu.

4.4 Distorsi Persepsi dalam Organisasi

Distorsi persepsi adalah penyimpangan dalam cara individu memahami atau menginterpretasikan informasi yang diterimanya. Distorsi ini bisa menyebabkan kesalahan dalam menilai orang lain dan situasi kerja, sehingga memengaruhi efektivitas komunikasi, evaluasi, dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Menurut Robbins & Judge (2017), persepsi seseorang terhadap dunia sekitarnya bisa mengalami bias akibat faktor-faktor internal maupun eksternal, termasuk proses kognitif yang tidak sepenuhnya objektif.

1. Stereotip (*Stereotyping*)

Stereotip adalah kecenderungan menggeneralisasi atribut tertentu kepada seseorang hanya karena mereka termasuk dalam suatu kelompok sosial tertentu. Misalnya, atasan mungkin menganggap karyawan generasi milenial kurang loyal tanpa mengevaluasi individu secara menyeluruh.

2. Efek Halo (*Halo Effect*)

Efek halo adalah kecenderungan untuk membentuk kesan menyeluruh terhadap seseorang berdasarkan satu karakteristik

yang dominan. Misalnya, jika seorang karyawan selalu berpakaian rapi, atasan bisa menilai bahwa ia juga disiplin dan kompeten dalam pekerjaan, tanpa bukti nyata atas performanya.

3. Proyeksi (*Projection*)

Proyeksi adalah kecenderungan untuk menganggap bahwa orang lain memiliki perasaan, pikiran, atau nilai-nilai yang sama seperti kita. Misalnya, manajer yang senang bekerja di bawah tekanan menganggap bahwa seluruh timnya juga nyaman bekerja dalam tekanan (Kreitner & Kinicki, 2010).

4. Persepsi Selektif (*Selective Perception*)

Selective perception terjadi ketika individu hanya memperhatikan aspek-aspek tertentu dari informasi yang sesuai dengan keyakinannya, dan mengabaikan informasi yang tidak sesuai. Misalnya, seorang supervisor yang sudah menganggap seorang karyawan tidak kompeten cenderung hanya mengingat kesalahan kecil karyawan tersebut, dan mengabaikan keberhasilan yang dicapai.

5. Efek Kontras (*Contrast Effect*)

Efek kontras terjadi ketika evaluasi atas karakteristik seseorang yang dipengaruhi oleh perbandingan dengan orang lain yang baru muncul yang memiliki peringkat lebih tinggi atau lebih rendah dalam karakteristik yang sama. Misalnya, seorang manajer membandingkan karyawan senior dengan karyawan baru yang sudah memiliki pengalaman lebih di bidang teknologi.

4.5 Dampak Persepsi dalam Organisasi

Persepsi memiliki peran sentral dalam menentukan bagaimana individu bertindak dan berinteraksi dalam organisasi. Persepsi tidak selalu mencerminkan kenyataan objektif. Namun justru persepsi itulah yang menentukan bagaimana kenyataan direspons secara perilaku. Oleh karena itu, persepsi yang bias atau keliru dapat membawa konsekuensi serius dalam dinamika organisasi. Menurut Robbins & Judge (2017), *perilaku manusia dalam organisasi lebih ditentukan oleh persepsi mereka terhadap kenyataan, bukan oleh*

kenyataan itu sendiri. Berikut beberapa dampak persepsi dalam organisasi menurut Robbins & Judge (2017).

1. Evaluasi Kinerja

Persepsi atasan terhadap bawahannya sangat memengaruhi bagaimana kinerja dievaluasi. Sayangnya, proses ini sering kali tidak objektif karena dipengaruhi oleh stereotip, efek halo, atau bias personal. Misalnya, jika seorang manajer menganggap seorang bawahan “cerdas” berdasarkan satu proyek sukses, ia mungkin cenderung mengabaikan kesalahan yang terjadi di proyek selanjutnya (efek halo). Maka konsekuensi yang terjadi antara lain, karyawan yang seharusnya diakui bisa terabaikan, karyawan yang seharusnya diberi pelatihan malah tidak mendapatkan umpan balik yang jujur, dan munculnya ketidakadilan persepsi kinerja berdampak pada kepuasan kerja dan *turnover intention*.

2. Kepemimpinan

Persepsi bawahan terhadap pemimpinnya menentukan sejauh mana mereka percaya dan mengikuti arahan pemimpin tersebut. Citra pemimpin di mata anggota tim bisa dibentuk oleh pengalaman langsung maupun opini yang tersebar di lingkungan kerja. Misalnya, jika seorang pemimpin dikenal sebagai “otoriter”, padahal sebenarnya ia hanya tegas dan konsisten, persepsi yang salah ini bisa menciptakan jarak emosional antara pemimpin dan tim. Maka konsekuensi yang terjadi antara lain, tingkat kepercayaan dan loyalitas menurun, komunikasi menjadi tidak terbuka, dan inovasi dan partisipasi karyawan berkurang (Yukl, 2013).

3. Komunikasi

Komunikasi dalam organisasi sangat rentan terhadap kesalahan interpretasi, terutama jika pihak penerima memiliki persepsi yang berbeda terhadap maksud atau konteks pesan. Misalnya, kalimat “kerjakan sesegera mungkin!” bisa dipersepsi sebagai ancaman oleh karyawan yang merasa tertekan, padahal maksud atasan hanya ingin menjaga prioritas pekerjaan. Maka konsekuensi yang terjadi antara lain, munculnya salah tafsir dalam instruksi kerja, distorsi pesan dalam komunikasi

antardepartemen, dan meningkatnya potensi miskomunikasi yang menghambat efisiensi kerja (Kreitner & Kinicki, 2010).

4. Konflik Interpersonal

Konflik dalam organisasi sering kali bukan karena perbedaan fakta, tetapi karena perbedaan persepsi antarindividu mengenai suatu situasi, peran, atau tanggung jawab. Misalnya, karyawan A menganggap karyawan B tidak kooperatif karena tidak membalas pesan cepat, padahal B sedang fokus menyelesaikan tugas *deadline*. Perbedaan persepsi ini dapat memicu konflik pribadi. Maka konsekuensi yang terjadi antara lain, ketegangan sosial dalam tim, menurunnya kolaborasi dan kepercayaan antaranggota tim, dan berkurangnya produktivitas karena energi terbuang untuk menyelesaikan konflik yang seharusnya bisa dihindari (Thomas, 1992).

4.6 Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara berbagai alternatif tindakan untuk menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan tertentu dalam organisasi. Menurut Robbins & Judge (2017), *pengambilan keputusan adalah proses mengidentifikasi dan memilih tindakan alternatif dengan cara yang sesuai dengan tuntutan situasi*. Artinya, pengambilan keputusan melibatkan penilaian logis, emosional, dan terkadang intuisi, terutama dalam lingkungan organisasi yang kompleks dan dinamis.

Menurut Terry (1981), *pengambilan keputusan adalah seleksi berdasarkan beberapa kriteria dari dua atau lebih alternatif yang mungkin*. Artinya, pengambilan keputusan adalah proses selektif yang didasarkan pada pertimbangan rasional terhadap pilihan yang tersedia.

4.7 Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dalam organisasi melibatkan beberapa tahapan sistematis yang saling berkaitan (Kreitner & Kinicki, 2010), sebagai berikut.

1. Identifikasi Masalah

Organisasi harus menyadari adanya kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan. Identifikasi masalah

yang akurat adalah dasar dari keputusan yang efektif. Kesalahan dalam tahap ini akan mengarah pada solusi yang salah.

2. Pengumpulan Informasi

Setelah masalah diidentifikasi, data dan informasi yang relevan dikumpulkan untuk memahami akar permasalahan. Informasi ini bisa diperoleh melalui laporan, observasi, wawancara, survei, maupun sistem informasi organisasi.

3. Identifikasi Alternatif

Berbagai alternatif solusi dikembangkan untuk menyelesaikan masalah. Tahap ini memerlukan kreativitas dan keterbukaan berpikir agar tidak terjebak dalam pola solusi yang terbatas.

4. Evaluasi Alternatif

Setiap alternatif dianalisis berdasarkan efektivitas, efisiensi, risiko, dampak, dan kelayakan. Teknik analisis seperti *cost-benefit analysis* atau *SWOT analysis* dapat digunakan untuk mendukung evaluasi.

5. Pemilihan Alternatif Terbaik

Setelah evaluasi, dipilih satu alternatif yang paling sesuai dengan tujuan organisasi dan kondisi yang ada. Pilihan ini harus mempertimbangkan semua aspek yang telah dianalisis secara objektif.

6. Implementasi Keputusan

Keputusan yang telah diambil kemudian diterjemahkan ke dalam tindakan konkret. Tahap ini mencakup perencanaan pelaksanaan, alokasi sumber daya, koordinasi tim, dan komunikasi.

7. Evaluasi dan Umpan Balik

Setelah implementasi, hasil keputusan dievaluasi untuk mengetahui apakah tujuan tercapai. Umpan balik dari hasil ini digunakan untuk memperbaiki proses pengambilan keputusan ke depan.

4.8 Jenis Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

1. Keputusan Terprogram (*Programmed Decision*)

Keputusan terprogram adalah keputusan yang diambil untuk menangani situasi yang rutin dan berulang dalam organisasi. Keputusan jenis ini biasanya memiliki prosedur atau kebijakan

yang sudah baku dan dapat diulang sesuai dengan situasi yang serupa. Karena bersifat rutin, keputusan ini umumnya tidak memerlukan banyak analisis atau kreativitas (Robbins & Judge, 2017).

Keputusan terprogram memiliki beberapa karakteristik utama. Pertama, keputusan ini rutin dan berulang, yang berarti keputusan dibuat untuk situasi yang terjadi secara teratur atau berulang. Kedua, keputusan terprogram memiliki prosedur yang jelas, di mana ada aturan atau pedoman yang sudah ditetapkan sebelumnya untuk menangani masalah tersebut. Ketiga, keputusan terprogram terjadi dalam tingkat ketidakpastian rendah, karena sudah ada pedoman atau aturan yang jelas yang dapat meminimalkan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan. Keempat, keputusan ini bersifat otomatis, artinya pengambil keputusan sering kali tidak perlu berpikir banyak karena proses dan langkah-langkahnya sudah distandardisasi (Robbins & Judge, 2017).

Keuntungan dari keputusan terprogram antara lain adalah efisiensi, karena keputusan ini sudah sering dilakukan dan memiliki pedoman yang jelas. Keputusan ini juga mengurangi beban pengambilan keputusan pada tingkat manajerial dan mempercepat proses, karena keputusan dapat diambil tanpa perlu analisis mendalam. Namun, ada beberapa keterbatasan dari keputusan terprogram, yaitu kurang fleksibel, karena tidak bisa diterapkan pada situasi yang tidak biasa atau perubahan mendadak. Selain itu, inovasi dapat menurun, karena ketergantungan pada prosedur yang ada dapat membatasi pemikiran kreatif dan solusi baru (Robbins & Judge, 2017). Sebagai contoh, keputusan mengenai pembagian jadwal kerja bagi karyawan adalah contoh keputusan terprogram. Prosedur standar sering kali sudah ada untuk menentukan siapa yang bekerja pada jam atau *shift* tertentu.

2. Keputusan Tidak Terprogram (*Non-Programmed Decision*)

Keputusan tidak terprogram adalah keputusan yang diambil dalam situasi yang tidak rutin atau tidak terduga. Keputusan jenis ini bersifat kompleks dan sering kali memerlukan pemikiran kreatif, intuitif, dan analisis yang mendalam, karena

tidak ada prosedur standar yang dapat diikuti (Kreitner & Kinicki, 2010).

Keputusan tidak terprogram memiliki beberapa karakteristik penting. Pertama, keputusan ini tidak rutin dan tidak terduga, artinya keputusan diambil dalam situasi yang jarang terjadi dan sulit diprediksi. Kedua, keputusan tidak terprogram memerlukan analisis yang mendalam, di mana pengambilan keputusan melibatkan analisis situasi yang cermat, pengumpulan data yang lebih banyak, dan pertimbangan berbagai faktor. Ketiga, keputusan ini diambil dalam tingkat ketidakpastian yang tinggi, karena tidak ada prosedur tetap yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah, sehingga keputusan diambil dalam kondisi yang lebih ambigu. Keempat, keputusan tidak terprogram memerlukan kreativitas dan inovasi, karena sering kali melibatkan solusi yang kreatif, dan terkadang pengambil keputusan mengandalkan intuisi atau pengalaman pribadi mereka (Kreitner & Kinicki, 2010).

Keputusan tidak terprogram memiliki beberapa keuntungan. Keuntungan pertama adalah fleksibilitas tinggi, karena keputusan ini dapat disesuaikan dengan situasi yang tidak biasa. Keuntungan kedua adalah mendorong inovasi, karena keputusan ini sering mengarah pada solusi kreatif yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Keuntungan ketiga adalah kemampuan mengatasi krisis dengan cepat, karena keputusan ini memberikan fleksibilitas untuk bertindak dengan cepat dalam situasi darurat atau krisis (Kreitner & Kinicki, 2010).

Namun, keputusan tidak terprogram juga memiliki keterbatasan. Pertama, waktu yang dibutuhkan lebih lama, karena keputusan ini memerlukan pertimbangan matang dan analisis mendalam akibat tingkat ketidakpastian yang tinggi. Kedua, risiko yang lebih besar terkait dengan keputusan tidak terprogram, karena tidak ada pedoman atau standar yang jelas untuk diikuti. Ketiga, keputusan ini tergantung pada kemampuan individu, karena pengambilan keputusan sangat bergantung pada intuisi dan pengalaman pengambil keputusan, yang dapat bervariasi. Contoh keputusan tidak

terprogram dapat ditemukan dalam merger perusahaan, di mana keputusan untuk menggabungkan dua perusahaan memerlukan analisis mendalam terhadap berbagai faktor, seperti sinergi antara kedua entitas, nilai pasar, dan potensi konflik budaya organisasi.

4.9 Gaya Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Menurut Rowe & Mason (1987), terdapat empat gaya dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan oleh manajer atau pemimpin dalam menghadapi masalah atau situasi tertentu dalam organisasi. Setiap gaya pengambilan keputusan memiliki karakteristik yang berbeda, dan gaya yang dipilih sangat bergantung pada jenis masalah yang dihadapi, tingkat kompleksitasnya, serta tujuan yang ingin dicapai.

1. Gaya Pengambilan Keputusan *Directive* (Direktif)

Gaya *directive* adalah gaya pengambilan keputusan yang cepat, langsung, dan berbasis fakta. Keputusan dibuat secara efisien dengan mengandalkan informasi yang jelas dan sederhana. Gaya ini lebih cocok untuk menangani masalah teknis atau rutin yang tidak memerlukan analisis mendalam (Rowe & Mason, 1987).

Karakteristik gaya pengambilan keputusan *directive* meliputi kecenderungan untuk membuat keputusan dengan cepat dan tegas, tanpa banyak pertimbangan rumit. Pengambil keputusan dengan gaya ini berorientasi pada fakta dan angka, di mana keputusan didasarkan pada data dan informasi yang mudah diukur atau diobservasi. Gaya ini sering kali digunakan dalam situasi yang memerlukan respons cepat dan praktis, sehingga pengambil keputusan dapat segera mengambil tindakan yang diperlukan. Selain itu, gaya ini fokus pada penyelesaian masalah teknis, terutama untuk masalah yang jelas dan terdefinisi dengan baik, di mana solusi standar atau prosedural dapat diterapkan secara langsung.

Keuntungan dari gaya pengambilan keputusan *directive* adalah dapat mempercepat proses pengambilan keputusan, karena keputusan dibuat dengan cepat dan langsung tanpa banyak pertimbangan yang rumit. Gaya ini juga efektif dalam

mengurangi ketidakpastian, terutama dalam situasi yang rutin dan jelas, di mana solusi sudah tersedia melalui prosedur yang sudah ada. Selain itu, gaya *directive* sangat efektif digunakan untuk masalah teknis yang tidak memerlukan analisis mendalam. Namun, ada beberapa keterbatasan dari gaya ini, di antaranya adalah gaya *directive* bisa terlalu sederhana dalam menangani masalah yang kompleks atau multidimensi, yang memerlukan analisis lebih mendalam. Selain itu, gaya ini mungkin tidak mempertimbangkan perspektif yang lebih holistik atau jangka panjang, yang dapat mengarah pada keputusan yang kurang optimal untuk situasi yang lebih luas atau masa depan organisasi (Rowe dan Mason, 1987).

Contoh penerapan gaya pengambilan keputusan *directive* dapat ditemukan dalam pengambilan keputusan terkait penjadwalan *shift* kerja atau pengelolaan inventaris, di mana keputusan dibuat berdasarkan prosedur yang sudah ada dan dilakukan secara rutin. Selain itu, gaya ini juga diterapkan dalam penetapan proses operasional yang sudah baku, seperti pengaturan ulang mesin dalam produksi, yang memerlukan keputusan cepat dan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya untuk memastikan kelancaran operasional. Keputusan-keputusan tersebut umumnya tidak memerlukan analisis mendalam, karena sudah ada pedoman yang jelas untuk diikuti.

2. Gaya Pengambilan Keputusan *Analytical*

Gaya *analytical* adalah gaya yang berorientasi pada data, analisis, dan logika. Pengambil keputusan dengan gaya ini lebih suka menggali informasi lebih dalam, dan menggunakan pendekatan rasional untuk menganalisis masalah sebelum membuat keputusan. Gaya ini sangat cocok untuk masalah yang kompleks dan membutuhkan pertimbangan berbagai faktor (Rowe & Mason, 1987).

Karakteristik gaya pengambilan keputusan *analytical* mencakup pendekatan yang berorientasi pada data, di mana keputusan didasarkan pada data yang mendalam dan perhitungan rasional. Gaya ini menekankan pada analisis logis dan evaluasi berbagai alternatif, dengan fokus pada proses yang

cermat dan sistematis, yang sering kali memerlukan waktu lebih lama karena analisis yang lebih mendalam. Gaya *analytical* cocok untuk menghadapi masalah yang kompleks, di mana perlu mempertimbangkan lebih banyak faktor dan variabel. Keuntungan utama dari gaya ini adalah kemampuannya memberikan solusi yang lebih matang dan terinformasi, serta menjamin bahwa keputusan didasarkan pada fakta dan perhitungan yang akurat. Namun, gaya ini juga memiliki keterbatasan, seperti dapat menghambat pengambilan keputusan yang cepat, terutama dalam situasi krisis, dan berisiko menyebabkan overanalisis atau paralisis analisis, di mana keputusan terhambat karena terlalu banyak data yang dipertimbangkan (Rowe & Mason, 1987). Contoh penerapan gaya *analytical* meliputi perencanaan strategis untuk ekspansi bisnis atau analisis biaya-manfaat untuk investasi baru, serta penilaian terhadap proyek besar yang membutuhkan analisis mendalam tentang potensi keuntungan dan risiko.

3. Gaya Pengambilan Keputusan *Conceptual*

Gaya *conceptual* lebih berfokus pada pandangan jangka panjang, inovasi, dan kreativitas. Pengambil keputusan dengan gaya ini lebih banyak menggunakan intuisi dan pemikiran kreatif untuk mengembangkan solusi baru yang berpotensi membawa perubahan besar dalam organisasi (Rowe dan Mason, 1987).

Karakteristik gaya pengambilan keputusan *conceptual* berfokus pada jangka panjang, di mana keputusan biasanya mempertimbangkan dampak jangka panjang dan visi strategis organisasi. Gaya ini cenderung kreatif dan inovatif, dengan solusi yang dihasilkan sering kali berbeda dari solusi konvensional. Pengambil keputusan dengan gaya ini juga melibatkan intuisi, mengandalkan pengalaman dan naluri ketika data tidak mencukupi untuk membuat keputusan. Selain itu, gaya ini mendorong perubahan dan sangat cocok untuk organisasi yang ingin berinovasi atau mengambil risiko untuk mencapai tujuan besar. Keuntungan utama dari gaya *conceptual* adalah kemampuannya untuk mendorong inovasi dan pemikiran *out of the box*, serta sangat baik untuk merumuskan

strategi yang berfokus pada pertumbuhan jangka panjang. Namun, gaya ini memiliki keterbatasan, seperti terlalu teoretis dalam beberapa kasus, yang dapat mengabaikan fakta atau data yang ada. Terkadang, keputusan yang diambil juga bisa kurang praktis atau terlalu idealis, sehingga tidak selalu dapat diterapkan dengan mudah dalam situasi sehari-hari (Rowe & Mason, 1987). Contoh penerapan gaya *conceptual* meliputi inovasi produk baru atau pengembangan model bisnis yang berbeda dari pesaing, serta penentuan visi dan misi perusahaan yang memerlukan pandangan luas dan ide kreatif.

4. Gaya Pengambilan Keputusan *Behavioral*

Gaya *behavioral* lebih berfokus pada pengaruh sosial dan dampak terhadap individu dalam organisasi. Pengambil keputusan dengan gaya ini cenderung lebih memperhatikan perasaan dan perspektif orang lain, serta bagaimana keputusan yang diambil dapat memengaruhi hubungan interpersonal di dalam tim atau organisasi (Rowe & Mason, 1987).

Karakteristik gaya pengambilan keputusan *behavioral* berfokus pada orang, di mana keputusan yang diambil mempertimbangkan dampaknya terhadap individu dan kelompok dalam organisasi. Gaya ini juga memperhatikan dampak sosial, dengan menilai bagaimana keputusan akan memengaruhi moral dan kinerja tim. Selain itu, gaya ini menekankan pentingnya empati dan kepedulian terhadap hubungan interpersonal, serta dampak sosial dari setiap keputusan yang dibuat. Salah satu aspek utama dari gaya ini adalah mengutamakan konsensus, di mana pengambil keputusan berusaha untuk mencapai persetujuan atau kesepakatan di antara anggota tim sebelum membuat keputusan final (Rowe & Mason, 1987).

4.10 Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Proses ini tidak hanya bergantung pada data atau informasi yang ada, tetapi juga pada faktor psikologis, sosial, dan kultural yang dapat

membentuk cara individu atau kelompok dalam organisasi menilai dan memilih alternatif keputusan (Robbins & Judge, 2017).

1. Persepsi

Persepsi berperan besar dalam bagaimana individu dalam organisasi menilai suatu situasi atau masalah. Setiap orang melihat masalah melalui kacamata pribadi mereka, yang dapat dipengaruhi oleh pengalaman sebelumnya, keyakinan, dan pengetahuan yang dimiliki. Oleh karena itu, interpretasi subjektif terhadap informasi dapat memengaruhi keputusan yang diambil. Robbins & Judge (2017) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap situasi dan pilihan yang tersedia. Persepsi sering kali dipengaruhi oleh distorsi persepsi, seperti efek halo atau stereotip, yang dapat mengarah pada kesalahan pengambilan keputusan. Sebagai contoh, jika seseorang memiliki pandangan negatif terhadap rekan kerja tertentu, mereka mungkin cenderung mengabaikan kontribusi positif mereka saat membuat keputusan. Selain itu, Kahneman (2011) menyatakan bahwa persepsi dapat dibentuk oleh bias kognitif yang memengaruhi cara kita menginterpretasi informasi, yang pada gilirannya memengaruhi keputusan yang kita buat.

2. Nilai dan Etika Pribadi

Nilai dan etika pribadi pengambil keputusan dapat memengaruhi bagaimana mereka memilih antara alternatif yang ada. Setiap individu membawa pandangan moral mereka sendiri, yang memengaruhi keputusan yang mereka buat, terutama ketika dihadapkan dengan dilema etis. Kreitner & Kinicki (2010) menekankan bahwa nilai moral dan kepercayaan pribadi sangat memengaruhi keputusan yang dibuat dalam organisasi. Dalam menghadapi situasi yang melibatkan pertimbangan etis, pengambil keputusan sering kali harus memilih solusi yang dianggap benar secara moral, meskipun hal tersebut tidak selalu yang terbaik dari segi keuntungan finansial atau operasional. Misalnya, dalam kasus *corporate social responsibility* (CSR), seorang manajer mungkin memilih untuk mengalokasikan anggaran untuk kegiatan sosial meskipun itu

bukan pilihan yang paling menguntungkan secara langsung bagi perusahaan.

3. Tekanan Waktu

Tekanan waktu dapat sangat memengaruhi pengambilan keputusan, karena dalam banyak situasi organisasi, keputusan harus dibuat dalam jangka waktu yang terbatas. Ketika keputusan harus diambil dengan segera, pengambil keputusan cenderung menghindari analisis mendalam dan memilih solusi yang cepat dan memadai daripada yang optimal. Simon (1979) mengemukakan dalam konsep *bounded rationality* bahwa ketika waktu terbatas, individu sering kali memilih solusi yang cukup baik, bukan yang terbaik, karena mereka tidak memiliki waktu untuk mengevaluasi setiap alternatif dengan teliti. Dalam konteks organisasi, tekanan waktu sering kali membuat pengambil keputusan terpaksa memilih alternatif yang lebih cepat, yang sering kali dapat menurunkan kualitas keputusan. Sebagai contoh, dalam situasi darurat, manajer mungkin harus membuat keputusan cepat tanpa pertimbangan lengkap, yang berisiko mengabaikan aspek-aspek penting dari masalah.

4. Informasi yang Tersedia

Kualitas dan ketersediaan informasi sangat memengaruhi pengambilan keputusan. Dalam banyak kasus, keputusan yang baik hanya bisa dibuat jika informasi yang relevan dan akurat tersedia. Pengambil keputusan yang memiliki akses ke informasi yang komprehensif cenderung membuat keputusan yang lebih berbasis informasi, sementara kurangnya informasi dapat menyebabkan keputusan yang lebih subjektif atau terburu-buru. Menurut Kreitner & Kinicki (2010), pengambilan keputusan yang efektif sangat bergantung pada ketersediaan data yang tepat dan lengkap. Dalam beberapa kasus, ketidaktahuan atau kekurangan data dapat memaksa pengambil keputusan untuk mengandalkan asumsi atau intuisi, yang meningkatkan risiko kesalahan. Oleh karena itu, kualitas data menjadi faktor penting dalam membuat keputusan yang lebih akurat.

5. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memberikan pengaruh besar terhadap bagaimana keputusan dibuat di dalam organisasi. Budaya ini mencakup nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang diterima oleh anggota organisasi, yang membentuk pola pengambilan keputusan. Organisasi dengan budaya partisipatif mungkin mendorong keputusan yang lebih inklusif, sementara organisasi dengan budaya otoriter mungkin lebih sering membuat keputusan yang bersifat *top-down*. Menurut Robbins & Judge (2017), budaya organisasi memengaruhi cara keputusan diambil, siapa yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan, serta bagaimana keputusan tersebut dikomunikasikan. Sebagai contoh, dalam organisasi dengan budaya yang sangat terpusat, keputusan cenderung dibuat oleh pimpinan puncak saja, sedangkan di organisasi dengan budaya kolaboratif, keputusan sering kali diambil bersama oleh tim manajerial.

4.11 Pendekatan dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan dalam organisasi dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan yang berbeda, masing-masing dengan kekuatan dan kelemahannya. Tiga pendekatan utama yang sering digunakan adalah rasional, *bounded rationality*, dan intuitif. Setiap pendekatan memiliki cara yang berbeda dalam menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan, bergantung pada kondisi dan kompleksitas situasi yang dihadapi.

1. Rasional (*Rational Decision-Making Model*)

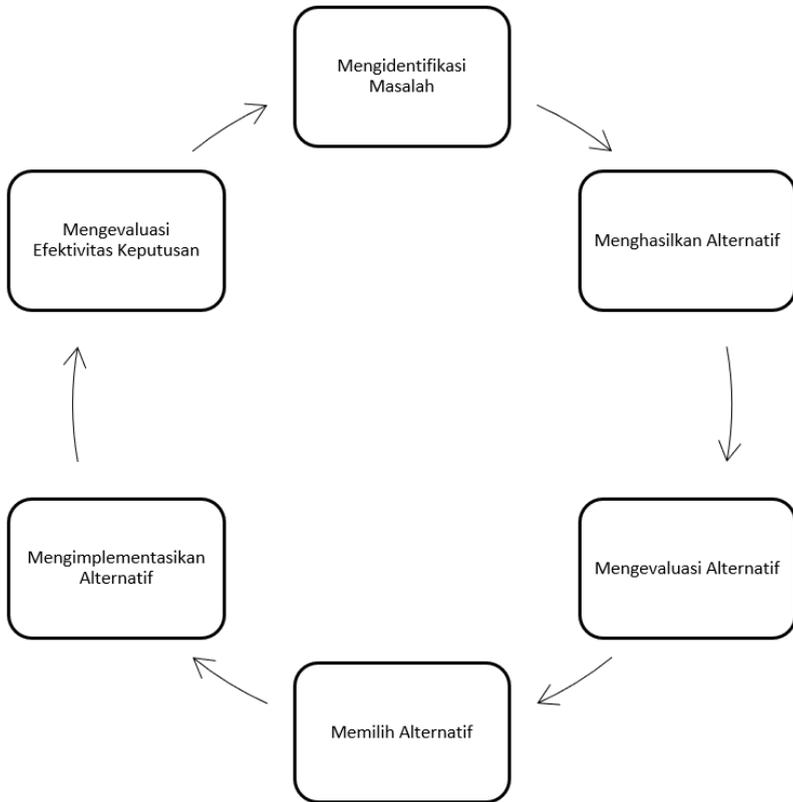
Pendekatan rasional adalah proses pengambilan keputusan yang logis, sistematis, dan terstruktur. Dalam model ini, pengambil keputusan mengidentifikasi semua alternatif yang tersedia, mengumpulkan informasi yang relevan, menganalisis pilihan, dan memilih alternatif yang memberikan hasil terbaik berdasarkan pertimbangan logis (Robbins & Judge, 2017). Berikut langkah-langkah yang dilakukan pada model rasional (Schoenfeld, 2011).

- a. Mengidentifikasi masalah.
- b. Menghasilkan alternatif.

- c. Mengevaluasi alternatif.
- d. Memilih alternatif.
- e. Mengimplementasikan alternatif.
- f. Mengevaluasi efektivitas keputusan.

Pendekatan rasional dalam pengambilan keputusan memiliki beberapa keunggulan. Pertama, pendekatan ini memberikan solusi yang terstruktur dan logis, yang sangat efektif terutama untuk masalah yang jelas dan dapat diprediksi. Selain itu, pendekatan rasional juga dapat mengurangi ketidakpastian dengan mengandalkan data dan analisis sistematis, yang membantu pengambil keputusan membuat pilihan yang lebih objektif. Pendekatan ini juga dapat meminimalkan bias subjektif dalam pengambilan keputusan, sehingga menghasilkan keputusan yang lebih adil dan rasional (Robbins & Judge, 2017).

Namun, pendekatan ini juga memiliki beberapa keterbatasan. Dalam praktiknya, pendekatan rasional sering kali tidak realistis, terutama karena adanya keterbatasan waktu, informasi yang tidak lengkap, dan faktor manusia yang memengaruhi proses pengambilan keputusan. Selain itu, pendekatan ini membutuhkan banyak waktu dan sumber daya, yang bisa sangat tidak efisien dalam situasi yang memerlukan keputusan cepat. Terakhir, pendekatan rasional juga tidak selalu dapat memperhitungkan semua alternatif atau variabel yang muncul dalam situasi yang kompleks, yang dapat mengarah pada keputusan yang kurang optimal (Robbins & Judge, 2017).



Gambar 4.2 Proses Pengambilan Keputusan (sumber: Lunenburg, 2010)

2. *Bounded Rationality*

Bounded rationality adalah konsep yang dikemukakan oleh Herbert Simon (1979), yang menyatakan bahwa pengambil keputusan bekerja dengan batasan tertentu dalam hal informasi, waktu, dan kapasitas kognitif. Dalam pendekatan ini, individu tidak mampu membuat keputusan yang sepenuhnya rasional karena keterbatasan-keterbatasan tersebut. Sebagai gantinya, mereka menggunakan pendekatan *satisficing*, yaitu memilih alternatif yang cukup baik daripada yang terbaik.

Konsep *bounded rationality* mengemukakan bahwa pengambil keputusan sering kali membuat keputusan dengan informasi yang terbatas, karena mereka tidak selalu

memiliki semua data yang diperlukan untuk membuat keputusan yang sepenuhnya rasional. Selain itu, waktu yang terbatas juga memengaruhi proses pengambilan keputusan, yang mengharuskan keputusan dibuat secepat mungkin. Keterbatasan kognitif berarti bahwa individu hanya dapat mempertimbangkan sejumlah alternatif yang terbatas dan tidak dapat memproses semua informasi yang tersedia (Simon, 1979).

Keunggulan dari pendekatan ini adalah bahwa ia lebih realistis dibandingkan dengan model rasional, karena mengakui bahwa manusia memiliki keterbatasan dalam kemampuan mereka untuk mengumpulkan informasi dan membuat keputusan yang sempurna. Pendekatan ini juga menyederhanakan proses pengambilan keputusan dengan fokus pada solusi yang cukup baik dan memadai, alih-alih mencari solusi yang optimal. Namun, keterbatasan dari konsep ini adalah bahwa keputusan bisa terlalu cepat dalam memilih solusi yang memadai dan mengabaikan alternatif yang lebih baik. Selain itu, solusi yang dihasilkan mungkin tidak selalu optimal dan dapat membawa konsekuensi jangka panjang yang kurang baik (Simon, 1979).

Sedangkan untuk model *bounded rationality* meliputi beberapa hal sebagai berikut (Lunenburg, 2010).

- a. Keputusan akan selalu didasarkan pada pemahaman yang tidak lengkap, dan sampai taraf tertentu, tidak memadai tentang hakikat sebenarnya dari masalah yang dihadapi.
- b. Pengambil keputusan tidak akan pernah berhasil menghasilkan semua kemungkinan solusi alternatif untuk dipertimbangkan.
- c. Alternatif selalu dievaluasi secara tidak lengkap, karena tidak mungkin untuk memprediksi secara akurat semua konsekuensi yang terkait dengan setiap alternatif.
- d. Keputusan akhir mengenai alternatif mana yang akan dipilih harus didasarkan pada beberapa kriteria selain maksimalisasi atau optimalisasi, karena tidak mungkin untuk menentukan alternatif mana yang optimal.

3. Pendekatan Intuitif

Pendekatan intuitif dalam pengambilan keputusan mengandalkan pengalaman pribadi, perasaan, dan naluri dalam membuat keputusan. Keputusan ini sering kali diambil dengan cepat, tanpa analisis mendalam atau data yang lengkap, berdasarkan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman masa lalu atau pemahaman yang instingtif terhadap situasi (Kahneman, 2011).

Pendekatan intuitif dalam pengambilan keputusan mengandalkan pengalaman yang diperoleh sebelumnya, dan wawasan yang diperoleh dari situasi yang mirip. Keputusan yang diambil sering kali bersifat cepat dan efisien, terutama dalam situasi yang memerlukan keputusan instan, seperti saat menghadapi krisis atau situasi darurat. Pengambil keputusan dengan pendekatan ini sering kali mengandalkan perasaan dan naluri, merasa bahwa mereka “merasakan” solusi yang tepat, meskipun tidak ada data yang mendukungnya.

Keunggulan dari pendekatan ini adalah kecepatan dalam pengambilan keputusan, yang sangat berguna dalam situasi yang memerlukan respons cepat. Pendekatan ini juga mengandalkan pengalaman, yang dapat memberikan wawasan berharga ketika data tidak tersedia atau tidak lengkap, serta fleksibilitas, yang memungkinkan pengambil keputusan untuk menyesuaikan diri dengan cepat dalam menghadapi perubahan situasi. Namun, ada keterbatasan dalam pendekatan ini. Bias dan subjektivitas dapat memengaruhi keputusan, karena keputusan yang diambil mungkin dipengaruhi oleh bias pribadi dan perasaan yang tidak objektif, yang dapat menyebabkan kesalahan pengambilan keputusan. Selain itu, keputusan intuitif kurang didasarkan pada data yang kuat atau analisis yang akurat, sehingga dapat mengarah pada keputusan yang kurang tepat. Pendekatan ini juga sangat bergantung pada pengalaman pribadi, sehingga hanya dapat diterapkan secara efektif oleh individu yang memiliki banyak pengalaman atau insting yang baik dalam menghadapi situasi yang mirip (Kahneman, 2011).

BAB V

MOTIVASI

5.1 Definisi Motivasi

Motivasi merupakan salah satu konsep penting dalam psikologi dan manajemen sumber daya manusia, karena memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja individu dalam berbagai konteks, khususnya di lingkungan kerja. Secara umum, motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan seseorang untuk bertindak demi mencapai tujuan tertentu.

Robbins & Judge (2017) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam usaha untuk mencapai tujuan. Intensitas menunjukkan seberapa keras usaha yang dilakukan, arah menggambarkan orientasi atau fokus dari usaha tersebut, dan ketekunan merepresentasikan kemampuan mempertahankan usaha hingga tujuan tercapai. Definisi ini menekankan bahwa motivasi tidak hanya menyangkut kemauan untuk bertindak, tetapi juga mencakup kualitas, konsistensi, dan orientasi dari tindakan tersebut.

Maslow (1959) memandang motivasi sebagai dorongan untuk memenuhi kebutuhan yang tersusun dalam hierarki mulai dari kebutuhan paling dasar hingga tertinggi. Model *hierarchy of needs* yang dikemukakannya terdiri dari lima tingkat kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Maslow menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan bersifat bertahap dan kebutuhan tingkat rendah harus terpenuhi sebelum seseorang termotivasi untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih tinggi.

Locke & Latham (2002) mengemukakan bahwa motivasi merupakan proses yang mengarahkan usaha individu untuk mencapai tujuan yang jelas, terukur, dan menantang. Menurut *goal setting theory*, penetapan tujuan yang spesifik dapat meningkatkan fokus, usaha, dan kinerja individu. Dalam pandangan ini, motivasi

sangat terkait dengan kejelasan sasaran, komitmen terhadap tujuan, dan umpan balik atas kemajuan yang dicapai.

McClelland (1961) mengembangkan *theory of needs* yang menekankan tiga kebutuhan utama sebagai pendorong motivasi, sebagai berikut.

1. *Need for achievement* (kebutuhan akan pencapaian), yaitu dorongan untuk berprestasi dan mencapai standar keunggulan tertentu.
2. *Need for affiliation* (kebutuhan akan afiliasi), yaitu keinginan untuk menjalin hubungan baik dan diterima oleh kelompok sosial.
3. *Need for power* (kebutuhan akan kekuasaan), yaitu dorongan untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain.

Tingkat dominasi dari ketiga kebutuhan ini akan memengaruhi cara individu bertindak dan memotivasi dirinya.

Selain itu, Herzberg (1966) melalui *two-factor theory* menjelaskan bahwa motivasi dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu **motivator** (seperti prestasi, pengakuan, dan pekerjaan itu sendiri) yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan *hygiene factors* (seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan antara rekan kerja) yang mencegah ketidakpuasan. Teori ini membedakan antara faktor yang benar-benar memotivasi dan faktor yang hanya memelihara kondisi kerja agar tidak menimbulkan demotivasi.

Deci & Ryan (1985) melalui *self-determination theory* menekankan bahwa motivasi dapat dibagi menjadi dua jenis utama, yaitu motivasi intrinsik (dorongan yang berasal dari dalam diri, seperti minat atau rasa ingin tahu) dan motivasi ekstrinsik (dorongan yang berasal dari faktor luar, seperti imbalan atau hukuman). Mereka berpendapat bahwa motivasi intrinsik akan tumbuh optimal ketika tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi, yaitu kebutuhan akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan.

Robbins (2001) juga mengartikan motivasi sebagai kesediaan individu untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi kebutuhan individu. Definisi ini menggarisbawahi pentingnya kesesuaian antara tujuan organisasi dengan kebutuhan pribadi pekerja.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah fenomena kompleks yang melibatkan faktor psikologis, sosial, dan situasional. Motivasi berperan penting dalam menentukan arah tindakan, besarnya usaha, dan tingkat ketekunan individu dalam mencapai tujuan, serta dipengaruhi oleh interaksi antara kebutuhan, tujuan, dan kondisi lingkungan. Pemahaman yang komprehensif terhadap berbagai teori motivasi memungkinkan pemimpin organisasi untuk merancang strategi yang lebih efektif dalam mendorong kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

5.2 Motivasi dan Faktor Pendukung Lainnya

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor utama yang menentukan kinerja karyawan dalam berbagai sektor. Motivasi dapat diibaratkan sebagai energi pendorong yang membuat individu bersedia dan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan optimal. Motivasi berperan besar dalam kinerja individu di tempat kerja. Penelitian menunjukkan bahwa individu yang memiliki tingkat motivasi tinggi lebih cenderung menunjukkan kinerja yang baik, berinovasi, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas (Locke & Latham, 2002). Motivasi yang baik tidak hanya meningkatkan hasil kerja individu, tetapi juga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Motivasi karyawan yang tinggi sering kali diikuti oleh peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja (Judge & Bono, 2001).

Motivasi kerja telah lama menjadi topik penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia karena perannya yang sangat besar dalam menentukan keberhasilan individu maupun organisasi. Motivasi tidak hanya sekadar keinginan untuk bekerja, tetapi merupakan energi psikologis yang mengarahkan, mempertahankan, dan mengatur perilaku seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam lingkungan kerja modern yang penuh dinamika, memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi menjadi kunci untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Natalia (2023) menekankan bahwa salah satu faktor yang secara signifikan memengaruhi motivasi adalah **budaya organisasi**. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang terbentuk dan berlaku di suatu tempat kerja. Budaya yang positif

yang mendorong keterbukaan, kolaborasi, penghargaan atas prestasi, dan pengembangan diri mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi karyawan untuk berkembang. Dalam kondisi seperti ini, kompetensi karyawan dapat tumbuh secara optimal. Pada gilirannya, peningkatan kompetensi tersebut memperkuat motivasi kerja, karena individu merasa mampu dan percaya diri dalam menjalankan tugasnya. Kombinasi antara budaya yang mendukung dan kompetensi yang kuat menjadi modal penting bagi peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pandangan ini diperkuat oleh penelitian Pratama & Somad (2024) yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Melalui analisis statistik, mereka menemukan bahwa makin tinggi tingkat motivasi, makin besar pula *output* yang dihasilkan karyawan. Hubungan positif ini menandakan bahwa motivasi tidak hanya berdampak pada aspek psikologis, tetapi juga dapat diukur secara kuantitatif dalam bentuk hasil kerja. Bahkan, dalam konteks yang penuh tantangan, seperti saat pandemi Covid-19, motivasi terbukti menjadi faktor kunci yang mampu mempertahankan kinerja. Subha & Bhattacharya (2022) menjelaskan bahwa pada masa penuh ketidakpastian tersebut, motivasi berperan sebagai kekuatan penggerak yang menjaga produktivitas tetap stabil meskipun berbagai hambatan eksternal muncul.

Lebih jauh lagi, literatur manajemen membedakan antara motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Salah satu bentuk motivasi yang mendapat sorotan khusus adalah motivasi intrinsik, yaitu dorongan yang berasal dari dalam diri individu. Motivasi ini muncul ketika seseorang merasa puas, bangga, dan terlibat sepenuhnya dalam pekerjaannya, tanpa bergantung sepenuhnya pada faktor luar seperti insentif finansial. Reza & Elmi (2022) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berkorelasi erat dengan kualitas kinerja. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung menetapkan standar kerja yang lebih tinggi, bekerja dengan teliti, dan mengekspresikan kreativitasnya dalam menyelesaikan tugas. Pengakuan atas hasil kerja, rasa percaya diri, dan rasa bangga terhadap pekerjaan merupakan elemen penting yang memicu motivasi jenis ini. Basu (2023) menegaskan bahwa keterkaitan antara motivasi intrinsik dan

kinerja dapat dijelaskan melalui teori-teori psikologi seperti *self-determination theory*, yang menjelaskan bahwa kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial menjadi faktor dasar pembentuk motivasi yang berkelanjutan. Meski demikian, faktor internal seperti motivasi intrinsik tidak dapat berdiri sendiri. Faktor eksternal, termasuk kepemimpinan, sistem penghargaan, dan lingkungan kerja, memiliki kontribusi yang sama pentingnya. Hattari & Ariyanto (2023) menunjukkan bahwa motivasi dapat berfungsi sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kualitas kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif—ditandai dengan komunikasi yang jelas, pemberian arahan strategis, dukungan moral, serta apresiasi atas kontribusi karyawan—akan menciptakan iklim kerja yang memotivasi. Lingkungan kerja yang demikian tidak hanya memacu motivasi, tetapi juga memaksimalkan pemanfaatan potensi karyawan.

Penelitian Fiolita & Safaria (2024) memperluas pandangan ini dengan menyoroti peran **budaya organisasi** dan **sistem kompensasi**. Budaya organisasi yang sehat mampu membangun rasa memiliki (*sense of belonging*) di kalangan karyawan, sementara sistem kompensasi yang adil dan kompetitif memberikan penghargaan yang layak atas kontribusi mereka. Kedua faktor ini bekerja secara sinergis untuk memicu motivasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja. Misalnya, karyawan yang merasa dihargai secara finansial dan emosional akan lebih bersemangat untuk berkontribusi secara optimal bagi organisasi.

Dengan memperhatikan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup motivasi intrinsik, kompetensi, dan kepuasan kerja, sedangkan faktor eksternal meliputi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, sistem kompensasi, dan kondisi lingkungan kerja. Pemahaman yang komprehensif mengenai interaksi ini memungkinkan organisasi merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif, seperti pelatihan pengembangan kompetensi, penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja, pembentukan budaya kerja kolaboratif, serta penerapan kepemimpinan partisipatif. Secara praktis, implikasi dari kajian

ini adalah bahwa manajer dan pemimpin organisasi perlu melihat motivasi bukan sekadar sebagai faktor psikologis individu, melainkan sebagai fenomena organisasional yang dapat dikelola. Dengan membangun budaya kerja yang positif, memberikan kepemimpinan yang menginspirasi, serta menciptakan sistem penghargaan yang adil, organisasi dapat meningkatkan motivasi karyawan secara berkelanjutan. Pada akhirnya, hal ini akan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi dan keberhasilan dalam mencapai tujuan strategis.

5.3 Teori-Teori Motivasi

5.3.1 Teori Motivasi Klasik

Teori motivasi klasik merupakan pendekatan awal dalam kajian motivasi yang berkembang pada akhir abad ke-19 hingga pertengahan abad ke-20, seiring dengan munculnya Revolusi Industri dan berkembangnya ilmu manajemen ilmiah. Teori ini berangkat dari asumsi bahwa pekerja akan terdorong untuk meningkatkan kinerja apabila mereka mendapatkan imbalan materi yang memadai, serta bekerja dalam lingkungan yang diatur secara efisien.

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow (1954) mengemukakan bahwa kebutuhan manusia terstruktur dalam lima tingkat yang saling berhubungan, sebagai berikut.

a. Kebutuhan fisiologis (*psychological needs*)

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan paling mendasar yang harus dipenuhi manusia agar dapat bertahan hidup. Kebutuhan ini mencakup hal-hal yang sifatnya esensial, seperti makanan, minuman, udara bersih, tidur yang cukup, pakaian, dan tempat tinggal. Menurut Maslow, pemenuhan kebutuhan fisiologis menjadi prioritas utama, karena jika kebutuhan ini tidak terpenuhi, manusia akan kesulitan untuk memikirkan atau memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Dalam konteks pekerjaan, pemberian gaji yang layak untuk membeli makanan dan memenuhi kebutuhan sehari-hari merupakan salah satu bentuk pemenuhan kebutuhan fisiologis karyawan. Misalnya: makanan, air, dan tempat tinggal.

b. Kebutuhan keamanan (*safety needs*)

Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, individu akan mencari rasa aman dan perlindungan. Kebutuhan ini mencakup keamanan fisik, perlindungan dari ancaman, serta stabilitas dalam hidup, termasuk keamanan dalam pekerjaan dan stabilitas keuangan. Dalam dunia kerja, hal ini dapat diwujudkan melalui jaminan pekerjaan (*job security*), lingkungan kerja yang aman, asuransi kesehatan, tunjangan keselamatan, serta kebijakan perusahaan yang melindungi hak-hak karyawan. Pemenuhan kebutuhan ini membuat individu merasa terlindungi dan bebas dari rasa takut atau ancaman yang dapat mengganggu produktivitas. Misalnya: rasa aman dalam pekerjaan, perlindungan fisik, dan stabilitas finansial.

c. Kebutuhan sosial (*social needs*)

Kebutuhan sosial berkaitan dengan hubungan interpersonal yang sehat dan bermakna. Pada tahap ini, individu menginginkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan diterima oleh kelompok sosialnya. Bentuk pemenuhan kebutuhan ini dapat berupa persahabatan, hubungan keluarga yang harmonis, interaksi sosial yang positif di tempat kerja, hingga partisipasi dalam komunitas. Dalam organisasi, suasana kerja yang mendukung kerja sama tim, komunikasi yang terbuka, serta budaya kerja inklusif akan membantu karyawan merasa terhubung secara emosional dan sosial dengan lingkungannya. Misalnya: keinginan untuk diterima dalam kelompok sosial, memiliki hubungan yang bermakna.

d. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*)

Kebutuhan penghargaan berkaitan dengan rasa dihargai, pengakuan atas pencapaian, serta status atau reputasi di lingkungan sosial. Menurut Maslow, kebutuhan ini terbagi menjadi dua kategori, pertama, penghargaan dari diri sendiri (*self-esteem*) seperti rasa percaya diri, kompetensi, dan kemandirian; dan kedua, penghargaan dari orang lain (*recognition*) seperti pujian, promosi jabatan, atau penghormatan atas prestasi kerja. Dalam organisasi,

pemberian penghargaan, promosi, atau apresiasi publik atas kontribusi karyawan dapat meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri mereka. Misalnya: rasa dihargai, penghargaan atas prestasi, dan status dalam kelompok.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*)

Kebutuhan aktualisasi diri adalah tingkat tertinggi dalam hierarki kebutuhan Maslow. Pada tahap ini, individu terdorong untuk mewujudkan potensi dirinya secara penuh, mengembangkan kemampuan, serta mencapai tujuan pribadi dan profesional yang dianggap bermakna. Aktualisasi diri dapat berbentuk pencapaian kreatif, inovasi, kontribusi sosial, maupun pengembangan diri secara berkelanjutan. Dalam konteks organisasi, hal ini dapat difasilitasi melalui program pelatihan, peluang pengembangan karier, pemberian tantangan kerja yang relevan, dan kebebasan berinovasi. Misalnya: dorongan untuk mencapai potensi penuh, pertumbuhan pribadi, dan pencapaian diri.

Dalam organisasi, penting untuk mengenali pada tingkat mana kebutuhan karyawan berada, sehingga dapat disesuaikan dengan strategi motivasi yang diterapkan.



Gambar 5.1 Teori Motivasi Kebutuhan Maslow (sumber: Maslow, 1954)

5.3.2 Teori Dua Faktor Herzberg

Frederick Herzberg (1959), seorang psikolog dan pakar motivasi, mengembangkan teori yang dikenal sebagai teori dua faktor atau *two-factor theory* pada tahun 1959. Teori ini berfokus pada dua

kategori faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja secara terpisah. Herzberg berpendapat bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu faktor motivator dan faktor higienis. Kedua faktor ini memiliki pengaruh yang berbeda terhadap perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka.

1. Faktor Motivator

Faktor motivator adalah elemen-elemen yang secara langsung memengaruhi kepuasan kerja dan mendorong peningkatan kinerja serta motivasi individu. Faktor-faktor ini sering kali terkait dengan aspek pekerjaan itu sendiri, yang memengaruhi bagaimana karyawan merasa dihargai dan berdaya dalam pekerjaan mereka. Berikut beberapa contoh faktor motivator.

- a. Pencapaian (*achievement*): ketika karyawan merasa bahwa mereka telah mencapai tujuan atau menyelesaikan tugas dengan baik, ini memberikan rasa pencapaian dan kepuasan. Pencapaian tersebut bisa berupa menyelesaikan proyek penting, mencapai target yang ditetapkan, atau mengatasi tantangan yang sulit.
- b. Pengakuan (*recognition*): pengakuan terhadap hasil kerja atau kontribusi seseorang adalah salah satu motivator utama. Pengakuan bisa berupa pujian dari atasan, penghargaan atas kinerja yang luar biasa, atau pengakuan atas kemampuan dan kontribusi yang diberikan kepada organisasi.
- c. Tanggung jawab (*responsibility*): pemberian tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaan, seperti memimpin proyek atau mengelola tim, dapat meningkatkan rasa percaya diri dan keterlibatan dalam pekerjaan. Ini memberikan karyawan perasaan memiliki kontrol terhadap pekerjaan mereka, yang meningkatkan kepuasan kerja.
- d. Peluang untuk berkembang (*advancement*): karyawan yang merasa ada peluang untuk berkembang, baik melalui pelatihan, promosi, atau peningkatan keterampilan, akan merasa lebih termotivasi untuk bekerja keras. Perasaan bahwa ada jalan untuk kemajuan dalam organisasi meningkatkan kepuasan kerja.

- e. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*): tugas yang menarik, menantang, dan bermakna bisa menjadi motivator yang kuat. Jika pekerjaan memberikan rasa tujuan dan memungkinkan karyawan untuk menggunakan keterampilan mereka secara maksimal, mereka akan merasa lebih puas dan termotivasi.
2. Faktor Higienis
- Faktor higienis adalah faktor-faktor yang, meskipun tidak dapat secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, sangat penting untuk mencegah ketidakpuasan. Faktor ini berkaitan dengan kondisi kerja dan lingkungan yang memengaruhi kenyamanan dan stabilitas dalam pekerjaan. Ketidakmampuan untuk memenuhi faktor-faktor higienis ini dapat menyebabkan ketidakpuasan yang signifikan. Berikut beberapa contoh faktor higienis.
- a. Kondisi kerja (*working conditions*): faktor ini mencakup lingkungan fisik tempat karyawan bekerja, seperti kebersihan tempat kerja, suhu, pencahayaan, dan kenyamanan secara keseluruhan. Jika kondisi kerja buruk, misalnya lingkungan yang tidak nyaman atau tidak aman, maka karyawan dapat merasa tidak puas meskipun mereka memiliki motivasi yang tinggi.
 - b. Gaji (*salary*): meskipun gaji bukanlah faktor motivator, tetapi jika gaji yang diterima tidak memadai atau tidak sesuai dengan standar industri, ini dapat menyebabkan ketidakpuasan. Karyawan cenderung merasa tidak dihargai jika mereka merasa bahwa kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan.
 - c. Kebijakan perusahaan dan manajemen (*company policies and administration*): kebijakan yang tidak jelas atau birokrasi yang berlebihan dalam organisasi dapat menurunkan kenyamanan kerja. Jika kebijakan perusahaan tidak adil atau tidak transparan, karyawan mungkin merasa frustrasi dan tidak puas dengan pekerjaan mereka.
 - d. Hubungan dengan rekan kerja dan atasan (*relationships with colleagues and supervisors*): hubungan interpersonal di tempat kerja sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Jika ada konflik atau ketegangan antara

karyawan dan atasan, atau antara rekan kerja, ini bisa menyebabkan ketidakpuasan meskipun pekerjaan itu sendiri tidak masalah.

- e. Keamanan kerja (*job security*): ketidakpastian mengenai keberlanjutan pekerjaan atau kekhawatiran tentang pemutusan hubungan kerja (PHK) dapat menciptakan ketidakpuasan dan kecemasan. Karyawan yang merasa tidak aman dalam pekerjaannya cenderung tidak merasa puas meskipun faktor motivator lainnya terpenuhi.
- f. Fasilitas dan keuntungan (*benefits and perks*): fasilitas seperti asuransi kesehatan, tunjangan pensiun, atau keuntungan lainnya juga merupakan faktor penting dalam menciptakan kesejahteraan karyawan. Ketika fasilitas ini tidak memadai, karyawan mungkin merasa tidak dihargai.

Berikut perbedaan antara faktor motivator dan faktor higienis.

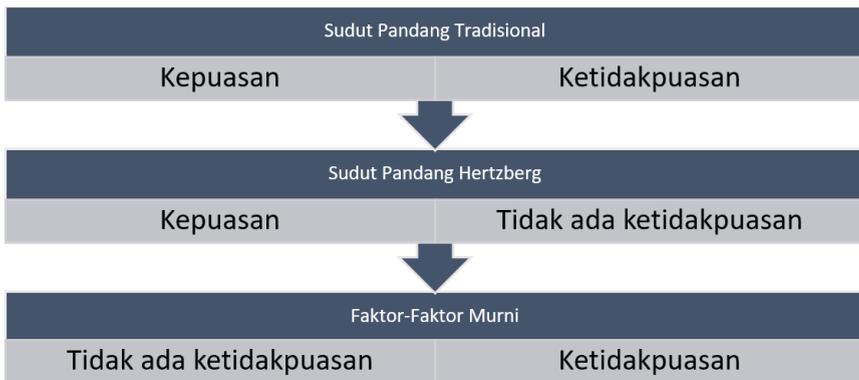
- a. Pengaruh terhadap kepuasan dan ketidakpuasan: faktor motivator memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja, sedangkan faktor higienis tidak dapat langsung meningkatkan kepuasan, tetapi dapat mengurangi ketidakpuasan. Dengan kata lain, faktor motivator berhubungan dengan aspek “bagusnya” pekerjaan, sementara faktor higienis berhubungan dengan kondisi yang “harus ada” untuk mencegah ketidakpuasan.
- b. Kepuasan vs. ketidakpuasan: faktor motivator meningkatkan kepuasan kerja, sementara faktor higienis mencegah ketidakpuasan. Karyawan dapat merasa netral atau tidak puas jika faktor higienis tidak dipenuhi, tetapi hanya akan merasa benar-benar puas jika faktor motivator ada.

Teori dua faktor ini sangat berguna dalam manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi. Berikut beberapa aplikasi praktis dari teori ini.

- a. Fokus pada peningkatan faktor motivator: organisasi harus berfokus pada pemberian kesempatan bagi karyawan untuk mencapai pencapaian, memberikan pengakuan, serta menciptakan peluang pengembangan. Hal ini akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

- b. Memastikan pemenuhan faktor higienis: meskipun faktor higienis tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja secara langsung, mereka harus dipenuhi untuk mencegah ketidakpuasan. Oleh karena itu, kondisi kerja yang baik, gaji yang adil, dan hubungan yang harmonis harus dijaga.
- c. Menciptakan lingkungan kerja yang seimbang: manajer perlu memastikan bahwa kedua kategori faktor ini diperhatikan dengan seimbang, yaitu dengan menciptakan lingkungan yang memenuhi kebutuhan dasar karyawan sambil memberikan kesempatan untuk motivasi dan perkembangan pribadi.

Teori dua faktor Herzberg memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana elemen-elemen pekerjaan memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Faktor motivator mendorong peningkatan kepuasan kerja, sedangkan faktor higienis diperlukan untuk mencegah ketidakpuasan. Dengan memahami peran kedua faktor ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, sehat, dan memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik.



Gambar 5.2 Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg (sumber: Robbins & Judge, 2017)

5.3.3 Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan dari McClelland (1961) menjelaskan bahwa suatu teori yang menyatakan bahwa pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi adalah tiga kebutuhan yang penting dan dapat membantu

dalam menjelaskan motivasi, kebutuhan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*) merupakan dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar.
2. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang tidak akan dilakukan tanpa ada dirinya.
3. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) adalah keinginan untuk hubungan yang penuh persahabatan dan interpersonal yang dekat.

Teori kebutuhan McClelland memberikan wawasan penting mengenai bagaimana kebutuhan pribadi individu, seperti pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi, memengaruhi perilaku dan motivasi mereka. Dalam konteks manajemen dan pengembangan karyawan, pemahaman tentang kebutuhan ini dapat membantu organisasi dalam merancang lingkungan kerja yang lebih efektif, meningkatkan kinerja individu, dan menciptakan hubungan yang lebih baik di antara anggota tim.

5.3.4 Teori Motivasi Berbasis Kontingensi

1. Teori Keadilan Adams

Teori ini berfokus pada bagaimana individu membandingkan *input* (usaha) dan *output* (hasil atau penghargaan) mereka dengan orang lain. Ketidakadilan dalam perbandingan ini dapat menurunkan motivasi dan menimbulkan ketidakpuasan (Adams, 1965). Teori keadilan Adams (*Adams' equity theory*) adalah salah satu teori motivasi yang dikembangkan oleh John Stacey Adams pada tahun 1963. Teori ini berfokus pada persepsi individu terhadap keadilan dalam hubungan sosial, khususnya dalam konteks pekerjaan atau organisasi. Adams mengemukakan bahwa individu cenderung membandingkan diri mereka dengan orang lain dalam hal *input* dan *output* yang mereka terima. *Input* merujuk pada segala bentuk kontribusi yang diberikan oleh individu kepada organisasi, seperti usaha, waktu, keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan. *Output*

adalah hasil yang diterima individu sebagai imbalan, seperti gaji, pengakuan, promosi, dan kepuasan pribadi.

Menurut teori ini, individu akan merasa adil atau tidak adil jika mereka membandingkan rasio *input-output* mereka dengan orang lain. Berikut adalah cara kerjanya.

- a. Perbandingan *input-output*: individu akan membandingkan usaha (*input*) yang mereka berikan dengan penghargaan (*output*) yang mereka terima. Mereka juga akan membandingkan perbandingan ini dengan individu lain yang dianggap sebanding, yang biasanya memiliki tingkat pekerjaan yang serupa atau peran yang mirip dalam organisasi.
- b. Keadilan: jika individu merasa bahwa rasio *input-output* mereka lebih tinggi atau lebih rendah dari individu lain, mereka akan merasa tidak adil. Misalnya, jika seseorang bekerja keras (*input* tinggi) tetapi tidak mendapatkan kompensasi yang setimpal (*output* rendah) dibandingkan dengan rekan kerja yang memiliki usaha yang sama, maka ia akan merasa tidak adil.
- c. Ketidakadilan dan dampaknya: ketidakadilan yang dirasakan dalam perbandingan ini dapat menurunkan motivasi dan meningkatkan ketidakpuasan. Individu mungkin merasa kurang dihargai, yang dapat memengaruhi kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi.

Ketika individu merasa bahwa ada ketidakadilan dalam perbandingan *input-output* mereka, berikut beberapa reaksi yang mungkin timbul.

- a. Mengurangi usaha: jika seseorang merasa bahwa usaha yang dikeluarkan tidak sebanding dengan penghargaan yang diterima, mereka mungkin akan mengurangi upaya mereka dalam pekerjaan.
- b. Meningkatkan usaha: sebaliknya, jika seseorang merasa bahwa penghargaan mereka lebih sedikit dibandingkan dengan orang lain, mereka mungkin berusaha lebih keras untuk menyeimbangkan rasio *input-output* mereka.
- c. Tindak lanjut lainnya: individu juga bisa berusaha mengubah persepsi mereka terhadap perbandingan tersebut, seperti

dengan mencari pekerjaan baru atau meminta penyesuaian terhadap penghargaan mereka.

Teori keadilan Adams sangat berguna dalam konteks manajerial dan organisasi. Pemimpin atau manajer dapat menggunakan teori ini untuk memastikan bahwa karyawan merasa diperlakukan secara adil. Berikut beberapa langkah yang dapat diambil.

- a. Menjaga transparansi dalam keputusan penghargaan, seperti gaji dan promosi, agar karyawan dapat memahami alasan di balik keputusan tersebut.
- b. Mengelola harapan karyawan dengan memberikan umpan balik yang jelas tentang bagaimana penghargaan atau penghormatan akan diberikan berdasarkan kontribusi mereka.
- c. Menciptakan budaya organisasi yang adil, di mana perbandingan antarkaryawan dihargai, dan karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan dengan cara yang setara.

Secara keseluruhan, teori keadilan Adams menekankan bahwa persepsi keadilan dalam perbandingan *input-output* memengaruhi motivasi dan kepuasan individu. Ketika individu merasa bahwa mereka diperlakukan tidak adil, mereka cenderung untuk mengurangi upaya mereka atau mencari cara untuk menyeimbangkan ketidakadilan yang dirasakan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan adanya keseimbangan antara usaha yang dikeluarkan oleh karyawan dan penghargaan yang diterima untuk menjaga motivasi dan kepuasan kerja mereka.

2. Teori Harapan Vroom

Victor Vroom mengembangkan teori ekspektasi (*expectancy theory*) pada tahun 1964, yang berfokus pada bagaimana individu memotivasi diri mereka untuk mencapai tujuan, dan bagaimana faktor-faktor tertentu memengaruhi tingkat motivasi mereka di tempat kerja. Menurut Vroom (1964), motivasi adalah hasil dari persepsi individu mengenai hubungan antara usaha yang mereka lakukan, kinerja yang dihasilkan, dan penghargaan atau hasil yang mereka terima dari kinerja tersebut. Teori ini

mengidentifikasi tiga faktor utama yang memengaruhi motivasi seseorang, yaitu ekspektasi, instrumen, dan valensi. Berikut penjelasan perinci dari ketiga faktor tersebut.

a. Ekspektasi (*expectancy*)

Ekspektasi mengacu pada keyakinan individu bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan kinerja yang diinginkan. Dalam hal ini, usaha adalah *input* yang diberikan oleh individu untuk mencapai hasil tertentu, dan kinerja adalah *output* atau hasil yang mereka capai. Jika seseorang yakin bahwa mereka dapat melakukan sesuatu dengan usaha tertentu, maka mereka akan termotivasi untuk bekerja keras.

Berikut aspek utama dari ekspektasi.

- 1) Keyakinan terhadap kemampuan diri: individu akan lebih termotivasi untuk bekerja keras jika mereka yakin bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Sebagai contoh, seorang karyawan yang percaya bahwa peningkatan kualitas kerjanya akan menghasilkan hasil yang lebih baik dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, akan lebih bersemangat untuk bekerja.
- 2) Persepsi tentang usaha dan hasil: ekspektasi mencakup seberapa besar seseorang mempercayai bahwa usaha yang mereka berikan akan meningkatkan kinerja mereka. Jika seseorang merasa bahwa upaya mereka tidak akan membuahkan hasil yang sesuai, mereka cenderung tidak termotivasi untuk melakukan pekerjaan tersebut.

b. Instrumen (*instrumentality*)

Instrumen adalah keyakinan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan penghargaan atau hasil yang diinginkan. Faktor ini berkaitan dengan hubungan antara kinerja dan hasil atau penghargaan yang akan diterima sebagai akibat dari pencapaian kinerja tersebut. Individu akan lebih termotivasi jika mereka percaya bahwa kinerja yang baik atau pencapaian yang optimal akan membawa mereka pada penghargaan yang diinginkan.

Berikut aspek utama dari instrumen.

- 1) Keyakinan tentang penghargaan yang diperoleh: karyawan atau individu akan bekerja keras jika mereka yakin bahwa hasil kerja mereka akan dihargai dengan cara yang sesuai, seperti gaji yang lebih tinggi, promosi, pengakuan, atau penghargaan lainnya. Jika mereka merasa bahwa kinerja yang baik tidak akan dihargai, mereka mungkin akan kurang termotivasi.
 - 2) Kepercayaan pada sistem penghargaan: individu akan lebih termotivasi jika mereka percaya bahwa ada hubungan yang jelas antara kinerja mereka dan penghargaan yang diberikan. Misalnya, jika sebuah organisasi menjanjikan bonus atau promosi berdasarkan kinerja, individu yang percaya bahwa kerja keras mereka akan benar-benar membawa mereka pada hasil tersebut akan merasa lebih termotivasi.
- c. Valensi (*valence*)

Valensi adalah nilai atau kepuasan yang diberikan oleh individu terhadap penghargaan atau hasil yang akan diterima sebagai akibat dari kinerja mereka. Faktor ini berkaitan dengan sejauh mana individu menginginkan penghargaan atau hasil yang dijanjikan. Setiap individu memiliki preferensi atau nilai yang berbeda terhadap jenis penghargaan yang mereka terima. Valensi menggambarkan seberapa besar penghargaan yang diberikan dianggap penting atau berharga bagi individu.

Berikut aspek utama dari valensi.

- 1) Nilai terhadap penghargaan: valensi berhubungan dengan seberapa berharga penghargaan tersebut bagi individu. Misalnya, seseorang mungkin sangat menginginkan promosi, sementara orang lain lebih mengutamakan keseimbangan kerja-hidup, atau penghargaan lainnya seperti pengakuan sosial atau penghargaan nonmateri.
- 2) Preferensi individu terhadap hasil tertentu: valensi menggambarkan bagaimana individu menilai hasil atau penghargaan yang diinginkan. Misalnya, seorang karyawan mungkin sangat menghargai kesempatan untuk

mendapatkan pelatihan atau pengembangan karier, sementara yang lain mungkin lebih menghargai gaji yang lebih tinggi atau tunjangan lainnya.

Teori ekspektasi menyatakan bahwa motivasi karyawan akan tercapai jika ketiga faktor ini ada dalam suatu hubungan yang saling mendukung. Artinya, motivasi karyawan akan tinggi jika mereka 1) percaya bahwa usaha mereka (ekspektasi) akan menghasilkan kinerja yang baik; 2) percaya bahwa kinerja yang baik (instrumen) akan menghasilkan penghargaan yang mereka inginkan; dan 3) menghargai atau menginginkan penghargaan tersebut (valensi).

Jika salah satu dari ketiga faktor tersebut tidak terpenuhi, motivasi akan menurun. Misalnya, jika seorang karyawan merasa bahwa usaha mereka tidak akan menghasilkan kinerja yang baik (ekspektasi rendah), atau jika mereka tidak yakin bahwa kinerja mereka akan dihargai dengan penghargaan yang layak (instrumen rendah), atau jika mereka tidak menginginkan penghargaan yang ditawarkan (valensi rendah), maka motivasi mereka akan berkurang.

5.3.5 Teori Motivasi Berbasis Proses

1. Teori Penguatan Skinner

B.F. Skinner mengemukakan bahwa perilaku dapat diperkuat atau dihentikan melalui penguatan positif (*reward*) atau penguatan negatif (*punishment*). Dalam konteks organisasi, penguatan positif dapat berupa penghargaan atau pujian, sementara penguatan negatif dapat berupa pengurangan tugas atau hukuman (Skinner, 1953).

Teori penguatan B.F. Skinner, yang dikenal sebagai *operant conditioning theory*, berfokus pada bagaimana perilaku dapat dipengaruhi atau dimodifikasi melalui penguatan dan hukuman. Skinner berpendapat bahwa perilaku manusia (dan hewan) dapat dikendalikan melalui penguatan atau pengurangan perilaku berdasarkan konsekuensi yang diberikan setelah perilaku tersebut. Dalam konteks organisasi dan

motivasi kerja, teori ini berfokus pada bagaimana perilaku yang diinginkan dapat diperkuat dengan menggunakan penguatan positif atau penguatan negatif, serta bagaimana perilaku yang tidak diinginkan dapat diminimalkan atau dihentikan dengan hukuman.

Menurut Skinner, ada dua jenis penguatan yang memengaruhi perilaku manusia, yaitu penguatan positif dan penguatan negatif, selain hukuman yang bertujuan untuk mengurangi atau menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan.

a. Penguatan positif (*positive reinforcement*)

Penguatan positif adalah proses yang terjadi ketika suatu perilaku diikuti dengan pemberian penghargaan atau insentif yang menyenangkan, yang meningkatkan kemungkinan perilaku tersebut akan terulang di masa depan. Penguatan positif memberikan *reward* untuk perilaku yang diinginkan, dengan harapan individu akan melanjutkan atau mengulangi perilaku tersebut karena mereka mendapatkan sesuatu yang positif.

- 1) Contoh penguatan positif: dalam organisasi, penguatan positif bisa berupa penghargaan, pujian, bonus, promosi, atau tunjangan tambahan sebagai imbalan atas pencapaian kerja yang baik. Misalnya, jika seorang karyawan berhasil mencapai target penjualan bulanan, manajer memberikan bonus atau pujian di depan rekan-rekannya. Penghargaan ini memperkuat perilaku karyawan untuk berusaha lebih keras dalam pencapaian target penjualan berikutnya.
- 2) Aplikasi di organisasi: penggunaan penguatan positif dalam organisasi berfungsi untuk meningkatkan motivasi karyawan, mendorong perilaku yang diinginkan, dan membangun hubungan yang lebih baik antara atasan dan bawahan. Misalnya, manajer yang memberikan pengakuan secara terbuka terhadap pekerjaan yang baik meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja karyawan.

b. Penguatan negatif (*negative reinforcement*)

Penguatan negatif adalah proses yang terjadi ketika suatu perilaku diikuti dengan penghilangan atau pengurangan stimulus yang tidak menyenangkan atau aversi, yang pada gilirannya meningkatkan kemungkinan perilaku tersebut akan terulang di masa depan. Dalam hal ini, penguatan negatif bukanlah hukuman, tetapi lebih kepada mengurangi kondisi yang tidak menyenangkan setelah perilaku tertentu dilakukan.

1) Contoh penguatan negatif: dalam organisasi, penguatan negatif bisa berupa pengurangan tugas atau penghilangan pengawasan ketat setelah seorang karyawan menunjukkan perilaku yang baik. Misalnya, jika seorang karyawan selalu terlambat datang ke kantor, namun setelah mendapat peringatan dan menunjukkan perbaikan dengan datang tepat waktu, pengawasan yang ketat atau pelaporan yang sering terhadap kehadirannya akan dikurangi. Pengurangan pengawasan ini berfungsi sebagai insentif untuk mempertahankan perilaku yang baik.

2) Aplikasi di organisasi: penguatan negatif dapat digunakan dalam situasi di mana karyawan melakukan suatu tugas yang mungkin tidak menyenangkan atau berat, namun mereka menjadi lebih produktif karena insentif berupa pengurangan tugas atau kondisi yang tidak menyenangkan. Misalnya, mengurangi jam lembur atau pengurangan beban kerja setelah pencapaian target tertentu.

c. Hukuman (*punishment*)

Hukuman adalah proses yang terjadi ketika suatu perilaku diikuti dengan stimulus yang tidak menyenangkan atau aversi, yang bertujuan untuk mengurangi atau menghentikan perilaku tersebut. Hukuman diberikan untuk mengurangi kemungkinan bahwa perilaku yang tidak diinginkan akan terulang kembali di masa depan.

1) Contoh hukuman: dalam konteks organisasi, hukuman bisa berupa penundaan promosi, penurunan jabatan,

pengurangan gaji, atau teguran keras yang dilakukan terhadap karyawan yang tidak memenuhi standar kerja yang ditentukan. Misalnya, seorang karyawan yang sering terlambat datang ke kantor atau tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu dapat diberikan sanksi berupa pengurangan tunjangan atau tugas tambahan.

- 2) Aplikasi di organisasi: hukuman digunakan untuk mengurangi perilaku yang tidak diinginkan, seperti keterlambatan, ketidakhadiran, atau perilaku tidak profesional. Namun, penting untuk diperhatikan bahwa hukuman harus dilakukan secara adil dan transparan, karena hukuman yang tidak tepat atau berlebihan dapat menurunkan moral karyawan dan menciptakan ketegangan dalam organisasi.

d. Perbedaan antara penguatan positif dan negatif

Meskipun keduanya disebut sebagai bentuk “penguatan”, penguatan positif dan negatif memiliki perbedaan dalam cara kerja mereka, sebagai berikut.

- 1) Penguatan positif melibatkan pemberian sesuatu yang menyenangkan atau menguntungkan setelah perilaku yang diinginkan dilakukan.
- 2) Penguatan negatif melibatkan penghilangan atau pengurangan sesuatu yang tidak menyenangkan setelah perilaku yang diinginkan dilakukan.

Namun, keduanya memiliki tujuan yang sama, yaitu untuk memperkuat atau meningkatkan kemungkinan perilaku yang diinginkan di masa depan.

e. Implementasi teori penguatan di organisasi

Dalam konteks manajemen, teori penguatan Skinner digunakan untuk mendorong perilaku yang produktif dan diinginkan, serta mengurangi perilaku yang tidak diinginkan. Penggunaan teknik penguatan ini bisa sangat efektif dalam menciptakan budaya organisasi yang lebih produktif dan harmonis, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih.

- 1) Meningkatkan kinerja karyawan: dengan memberikan penghargaan atau pengakuan (penguatan positif),

karyawan akan lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik.

- 2) Mengurangi perilaku negatif: penggunaan hukuman atau pengurangan ketidaknyamanan (penguatan negatif) dapat mengurangi perilaku yang merugikan atau tidak produktif.

2. Teori Capaian Atkinson

Teori capaian Atkinson atau *achievement motivation theory* yang dikemukakan oleh John W. Atkinson pada tahun 1957, menjelaskan bahwa motivasi individu untuk mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu dorongan untuk berprestasi dan rasa takut terhadap kegagalan. Teori ini mengusulkan bahwa setiap individu memiliki kecenderungan untuk mencari kesuksesan (prestasi) atau menghindari kegagalan, yang memengaruhi bagaimana mereka mengejar tujuan dan menghadapi tantangan dalam hidup atau pekerjaan.

a. Dorongan untuk berprestasi (*need for achievement*)

Dorongan untuk berprestasi atau disebut juga dengan kebutuhan akan pencapaian, adalah dorongan internal individu untuk mencapai standar tinggi dan meraih kesuksesan dalam kegiatan atau tugas yang dihadapinya. Orang yang memiliki dorongan tinggi untuk berprestasi cenderung merasa puas ketika mereka mencapai tujuan yang menantang dan memiliki keinginan untuk menunjukkan kemampuan mereka.

Berikut ciri-ciri individu dengan dorongan berprestasi tinggi.

- 1) Mencari tantangan: individu ini cenderung mencari tantangan yang realistis dan menantang, yang memungkinkan mereka untuk menguji keterampilan dan kemampuan mereka.
- 2) Menghindari tugas yang terlalu mudah: mereka cenderung menghindari tugas-tugas yang terlalu mudah, karena mereka tidak merasa tertantang untuk mencapainya.
- 3) Fokus pada pencapaian tujuan: orang-orang dengan dorongan berprestasi yang tinggi sangat fokus pada

pencapaian tujuan dan berusaha untuk mencapai hasil yang lebih baik daripada sebelumnya.

- 4) Mengutamakan pengukuran hasil: mereka lebih suka tugas yang dapat diukur hasilnya dan memiliki umpan balik yang jelas untuk menilai seberapa baik mereka melaksanakan tugas tersebut.

b. Rasa takut terhadap kegagalan (*fear of failure*)

Rasa takut terhadap kegagalan adalah kekhawatiran atau kecemasan yang dirasakan seseorang terhadap kemungkinan kegagalan yang dapat terjadi jika mereka mencoba untuk mencapai suatu tujuan. Individu yang memiliki rasa takut yang kuat terhadap kegagalan mungkin akan menghindari situasi atau tantangan yang berisiko tinggi, karena mereka merasa bahwa kegagalan akan membawa konsekuensi negatif, seperti kehilangan harga diri atau pengakuan.

Berikut ciri-ciri individu dengan rasa takut terhadap kegagalan yang tinggi.

- 1) Menghindari tantangan: individu ini lebih cenderung menghindari situasi yang berisiko tinggi atau tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan tinggi, karena mereka takut gagal.
- 2) Memilih tugas yang mudah: mereka lebih memilih tugas yang mudah dan sudah terjamin hasilnya, untuk menghindari kemungkinan kegagalan.
- 3) Rasa cemas terhadap penilaian sosial: orang-orang yang takut gagal sering kali sangat cemas tentang bagaimana orang lain menilai mereka. Mereka khawatir akan kehilangan status atau dihukum jika gagal.

Menurut Atkinson, kedua faktor ini—dorongan untuk berprestasi dan rasa takut terhadap kegagalan—berinteraksi untuk memengaruhi perilaku seseorang dalam menghadapi situasi yang memerlukan usaha atau pencapaian. Bagaimana kedua faktor ini saling berinteraksi tergantung pada intensitas dorongan untuk berprestasi dan tingkat rasa takut terhadap kegagalan yang dimiliki individu tersebut.

- a. Individu dengan dorongan tinggi untuk berprestasi dan rasa takut rendah terhadap kegagalan cenderung sangat

termotivasi untuk mengejar tujuan yang menantang, meskipun ada risiko kegagalan. Mereka akan tetap berusaha keras untuk mencapai tujuan tersebut karena mereka merasa tertantang oleh tantangan tersebut, dan percaya bahwa keberhasilan akan membawa penghargaan.

- b. Individu dengan dorongan tinggi untuk berprestasi dan rasa takut tinggi terhadap kegagalan cenderung berada dalam keadaan ambivalen. Mereka ingin berprestasi, namun rasa takut terhadap kegagalan bisa menyebabkan mereka menghindari tugas yang berisiko tinggi atau tidak berani mengambil tantangan yang lebih besar. Mereka lebih cenderung memilih situasi di mana mereka merasa lebih aman dan lebih pasti bisa berhasil.
- c. Individu dengan dorongan rendah untuk berprestasi dan rasa takut rendah terhadap kegagalan cenderung tidak memiliki motivasi yang kuat untuk meraih tujuan tertentu, karena mereka tidak merasa terdorong untuk mencapai hasil yang tinggi, namun mereka tidak terlalu terpengaruh oleh rasa takut kegagalan.
- d. Individu dengan dorongan rendah untuk berprestasi dan rasa takut tinggi terhadap kegagalan mungkin lebih cenderung menghindari tugas atau tantangan apa pun. Mereka tidak merasa termotivasi untuk mencapai tujuan tertentu dan lebih menghindari risiko kegagalan dengan tidak melakukan apa-apa.

Teori ini dapat diterapkan dalam konteks organisasi untuk memahami bagaimana individu termotivasi untuk mencapai tujuan, dan bagaimana manajer dapat memengaruhi motivasi mereka dengan cara-cara berikut.

- a. Menetapkan tujuan yang menantang namun tercapai: manajer dapat menetapkan tujuan yang menantang, namun tidak terlalu sulit, sehingga dapat membuat individu merasa terlalu takut gagal. Tujuan yang menantang dan realistis dapat meningkatkan dorongan untuk berprestasi.
- b. Menyediakan umpan balik positif: memberikan umpan balik yang membangun dan pengakuan atas pencapaian akan memperkuat dorongan untuk berprestasi.

- c. Mengurangi risiko kegagalan: untuk individu yang sangat takut gagal, manajer dapat menciptakan lingkungan yang lebih aman untuk mencoba hal baru tanpa rasa takut akan kegagalan. Misalnya, dengan memberikan dukungan dan pelatihan yang cukup, serta memastikan bahwa kesalahan tidak dihukum secara berlebihan.

5.3.6 Teori Motivasi Kontemporer

1. *Self Determination Theory* (SDT)

SDT berfokus pada tiga kebutuhan psikologis dasar yang perlu dipenuhi untuk meningkatkan motivasi intrinsik, yakni sebagai berikut.

- a. Otonomi adalah kebutuhan untuk merasa bebas dalam memilih dan mengendalikan tindakan atau keputusan yang kita buat. Dalam konteks kerja, ini berarti bahwa individu harus memiliki kebebasan untuk membuat pilihan mereka sendiri tentang bagaimana cara melakukan tugas dan tanggung jawab mereka, serta merasa bahwa mereka memiliki kontrol atas pekerjaan yang mereka lakukan. Berikut ciri-ciri otonomi.
 - 1) Kontrol atas pilihan: individu dengan tingkat otonomi tinggi merasa bahwa mereka dapat memilih pendekatan mereka sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang diberikan.
 - 2) Penghindaran pengawasan ketat: karyawan yang diberi kebebasan untuk mengatur waktu dan cara mereka bekerja cenderung merasa lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka.
 - 3) Kepemilikan atas tindakan: ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki keputusan atas apa yang mereka lakukan, mereka merasa lebih terlibat dalam pekerjaan tersebut, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik.
- b. Kompetensi adalah rasa mampu dalam menghadapi tantangan dan berhasil mengatasi hambatan. Individu akan merasa termotivasi ketika mereka merasa memiliki keterampilan dan kemampuan untuk menangani tugas

yang diberikan, dan dapat merasakan kemajuan atau pencapaian dalam pekerjaan mereka. Kebutuhan akan kompetensi mencakup keinginan untuk mengembangkan dan memperlihatkan keterampilan mereka, serta merasakan keberhasilan dalam aktivitas yang mereka lakukan. Berikut ciri-ciri kompetensi.

- 1) Tantangan yang dapat dicapai: individu merasa lebih termotivasi ketika tugas yang dihadapi menantang namun tetap dapat diatasi dengan kemampuan yang dimiliki. Tugas yang terlalu mudah atau terlalu sulit dapat mengurangi rasa kompetensi.
 - 2) Pengakuan atas keterampilan: rasa kemampuan meningkat ketika individu menerima umpan balik positif atau pengakuan terhadap keterampilan mereka.
 - 3) Pencapaian dan kemajuan: individu merasa termotivasi ketika mereka merasakan pencapaian yang konkret dan merasa bahwa usaha mereka membuahkan hasil.
- c. Keterhubungan adalah kebutuhan untuk memiliki hubungan yang bermakna dengan orang lain, dan merasa diterima serta dihargai dalam lingkungan sosial. Dalam konteks kerja, ini berarti bahwa individu ingin merasa terhubung dengan rekan kerja, atasan, dan anggota tim mereka. Keterhubungan ini menciptakan rasa solidaritas, dukungan, dan pengakuan sosial yang penting bagi kesejahteraan psikologis seseorang. Berikut ciri-ciri keterhubungan.
- 1) Rasa diterima: individu merasa termotivasi ketika mereka merasa dihargai dan diterima oleh orang lain di lingkungan kerja mereka.
 - 2) Relasi sosial yang positif: hubungan yang positif dan dukungan sosial antara karyawan dapat meningkatkan motivasi, kolaborasi, dan produktivitas.
 - 3) Berbagi tujuan bersama: karyawan merasa lebih terikat dan termotivasi jika mereka bekerja bersama dalam tujuan yang sama dan merasakan adanya hubungan yang saling mendukung.

Teori ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa kebutuhan-kebutuhan tersebut dipenuhi, mereka lebih

termotivasi untuk bekerja dengan semangat tinggi (Deci & Ryan, 2000).

5.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi

Motivasi karyawan tidak muncul begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat bersumber dari dalam diri individu (faktor internal) maupun dari lingkungan sekitar (faktor eksternal). Pemahaman mendalam tentang kedua kelompok faktor ini sangat penting bagi manajemen organisasi untuk merancang strategi motivasi yang efektif dan berkelanjutan.

5.4.1 Faktor Internal

1. Kebutuhan Psikologis

Kebutuhan psikologis mencakup rasa dihargai, diakui, dan diterima dalam lingkungan kerja. Menurut Maslow (1943) dalam *hierarchy of needs*, kebutuhan akan penghargaan (*esteem needs*) berada pada tingkat yang cukup tinggi dalam hierarki kebutuhan manusia, mencakup pengakuan atas prestasi, status, dan penghormatan dari orang lain. Karyawan yang merasa kontribusinya diakui akan memiliki rasa percaya diri yang lebih tinggi, dan cenderung menunjukkan kinerja yang optimal. Pengakuan ini tidak selalu harus berupa hadiah material, tetapi juga dapat berupa pujian, apresiasi secara terbuka, atau pemberian tanggung jawab yang lebih besar.

2. Pencapaian Pribadi

Pencapaian pribadi adalah tujuan atau ambisi yang ingin dicapai individu berdasarkan nilai dan aspirasi hidupnya. Karyawan yang memiliki visi karier yang jelas dan terukur akan lebih termotivasi untuk bekerja keras, karena setiap tugas dianggap sebagai langkah menuju tujuan yang lebih besar. Teori *achievement motivation* yang dikemukakan oleh McClelland (1961) menjelaskan bahwa individu dengan kebutuhan berprestasi tinggi (*high need for achievement*) cenderung mencari tantangan, menetapkan target yang realistis namun menantang, dan memiliki dorongan kuat untuk menyelesaikan tugas dengan baik.

5.4.2 Faktor Eksternal

1. Penghargaan

Penghargaan (*rewards*) adalah salah satu pendorong motivasi eksternal yang paling efektif. Bentuk penghargaan dapat berupa insentif finansial seperti bonus, tunjangan, dan kenaikan gaji, maupun nonfinansial seperti promosi jabatan, piagam penghargaan, atau kesempatan mengikuti pelatihan. Herzberg (1959) dalam *two-factor theory* mengklasifikasikan penghargaan finansial sebagai *hygiene factors* yang dapat mencegah ketidakpuasan, sementara penghargaan nonfinansial yang memberikan makna dan tanggung jawab lebih dapat menjadi *motivators* yang benar-benar meningkatkan kepuasan kerja.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif meliputi hubungan antara rekan kerja yang harmonis, komunikasi yang efektif dengan atasan, dukungan moral maupun teknis, serta ketersediaan fasilitas yang memadai. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Amabile, dkk. (1996), lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kreativitas, kolaborasi, dan motivasi intrinsik. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh tekanan dan konflik cenderung menurunkan semangat kerja.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, norma, dan praktik yang membentuk perilaku anggota organisasi. Budaya yang mendorong keterbukaan, kreativitas, dan inovasi akan memberikan ruang bagi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal. Misalnya, budaya *learning organization* memungkinkan karyawan untuk belajar dari kegagalan, mengambil inisiatif, dan mencoba ide-ide baru tanpa takut terhadap sanksi yang berlebihan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik, karena karyawan merasa memiliki kebebasan untuk berkembang dan berinovasi (Schein, 2010).

5.4.3 Perbedaan Individu dalam Motivasi

Motivasi adalah suatu dorongan internal yang menggerakkan individu untuk bertindak mencapai tujuan tertentu. Meskipun konsep motivasi dapat dipahami secara umum, pada kenyataannya

setiap individu memiliki sumber motivasi yang unik. Faktor-faktor seperti nilai pribadi, latar belakang pendidikan, pengalaman hidup, budaya, dan kondisi psikologis memengaruhi bagaimana seseorang merespons rangsangan motivasional. Menurut Robbins & Judge (2019), perbedaan ini dapat dilihat dalam preferensi terhadap penghargaan, cara bekerja, dan tujuan yang ingin dicapai. Sebagian individu memiliki kecenderungan untuk lebih termotivasi oleh penghargaan material seperti gaji, bonus, insentif, atau fasilitas. Mereka melihat imbalan finansial sebagai indikator keberhasilan dan pencapaian dalam bekerja. Pendekatan motivasi yang tepat untuk kelompok ini biasanya adalah *extrinsic rewards system* yang jelas, transparan, dan terukur.

Di sisi lain, terdapat individu yang lebih terdorong oleh motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang berasal dari kepuasan pribadi seperti pencapaian target, penguasaan keterampilan baru, atau kontribusi terhadap tujuan yang lebih besar. Menurut teori *self-determination* yang dikemukakan oleh Deci & Ryan (2000), kebutuhan psikologis seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (*relatedness*) menjadi penggerak utama bagi individu yang termotivasi secara intrinsik. Selain itu, terdapat pula perbedaan individu dalam hal orientasi tujuan. Beberapa karyawan memiliki *performance goal orientation*, yaitu fokus untuk menunjukkan kemampuan di hadapan orang lain, sedangkan yang lain memiliki *learning goal orientation*, yaitu fokus untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan tanpa terlalu memedulikan pengakuan eksternal (Dweck, 1986). Pemahaman akan orientasi ini penting bagi manajer dalam merancang strategi pengembangan karyawan yang efektif.

Perbedaan individu dalam motivasi juga dipengaruhi oleh tahap kehidupan dan situasi pekerjaan. Misalnya, karyawan muda mungkin lebih tertarik pada peluang pengembangan karier dan pelatihan, sementara karyawan senior cenderung menghargai stabilitas pekerjaan, pengakuan, dan penghargaan atas kontribusi jangka panjang. Bagi manajer, memahami perbedaan motivasi ini sangat penting untuk menghindari pendekatan "*one size fits all*" yang cenderung kurang efektif. Strategi yang disesuaikan, seperti wawancara motivasional, survei preferensi, atau observasi perilaku kerja, dapat membantu mengidentifikasi faktor pendorong motivasi

tiap individu. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, adaptif, dan produktif.

5.5 Aplikasi Motivasi dalam Organisasi

5.5.1 Teknik Motivasi di Tempat Kerja

Penerapan teknik motivasi di tempat kerja merupakan salah satu strategi penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa karyawan bekerja dengan semangat, komitmen, dan produktivitas yang optimal. Motivasi yang terkelola dengan baik tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan. Menurut Robbins & Judge (2019), motivasi dalam konteks organisasi mencakup proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, organisasi perlu mengimplementasikan berbagai teknik motivasi yang mampu mengakomodasi kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik karyawan.

1. Penghargaan Berbasis Kinerja

Penghargaan berbasis kinerja merupakan teknik motivasi yang memberikan imbalan kepada karyawan sesuai dengan hasil kerja yang dicapai. Imbalan ini dapat berupa kompensasi finansial seperti bonus, insentif, atau kenaikan gaji, maupun nonfinansial seperti penghargaan formal, sertifikat, atau pengakuan publik. Locke & Latham (2013) menjelaskan bahwa hubungan antara pencapaian target yang jelas dengan pemberian penghargaan dapat meningkatkan motivasi melalui mekanisme *goal-setting*. Sistem penghargaan yang adil dan transparan juga dapat meminimalkan rasa ketidakpuasan dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

2. Otonomi dalam Pekerjaan

Memberikan otonomi berarti memberi kebebasan kepada karyawan untuk menentukan metode, urutan, atau pendekatan terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Menurut teori *self-determination* yang dikemukakan oleh Deci & Ryan (2000), otonomi merupakan salah satu kebutuhan psikologis dasar yang, jika terpenuhi, akan meningkatkan motivasi intrinsik, rasa tanggung jawab, dan kepuasan kerja. Dalam praktiknya, pemberian otonomi dapat diwujudkan melalui *flexible working*

arrangements, kepercayaan penuh dalam pengambilan keputusan terkait tugas, atau pengurangan pengawasan berlebihan.

3. Program Pengembangan Karier

Program pengembangan karier memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperluas pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi mereka, sehingga dapat mencapai tujuan profesional jangka panjang. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan, *workshop*, *mentoring*, rotasi pekerjaan (*job rotation*), atau dukungan untuk melanjutkan pendidikan formal. Menurut Armstrong & Taylor (2020), organisasi yang berinvestasi pada pengembangan karier karyawan tidak hanya meningkatkan kompetensi tenaga kerja, tetapi juga membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan.

4. Suasana Kerja yang Mendukung

Suasana kerja yang positif dan mendukung mencakup kondisi lingkungan fisik, psikologis, dan sosial yang membuat karyawan merasa nyaman, aman, dan dihargai. Lingkungan kerja yang mendukung mendorong kolaborasi lintas tim, komunikasi terbuka, serta saling percaya di antara anggota organisasi. Herzberg (1968) dalam *two-factor theory* menyebutkan bahwa faktor-faktor seperti hubungan kerja yang harmonis, supervisi yang baik, dan dukungan manajemen dapat menjadi *motivators* penting yang meningkatkan kepuasan kerja. Implementasi suasana kerja yang mendukung dapat dilakukan dengan memastikan fasilitas kerja yang memadai, mengadakan kegiatan *team building*, serta membangun budaya kerja inklusif.

Secara keseluruhan, penerapan teknik motivasi di tempat kerja harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi, jenis pekerjaan, dan kebutuhan karyawan. Tidak ada satu teknik yang cocok untuk semua situasi; oleh karena itu, kombinasi dari berbagai strategi sering kali menjadi pilihan terbaik untuk mencapai hasil yang optimal. Evaluasi berkala terhadap efektivitas teknik motivasi yang diterapkan juga penting dilakukan agar program tetap relevan dan berdampak positif.

5.5.2 Penerapan Teori Motivasi dalam Praktik Manajerial

Manajer perlu memanfaatkan teori motivasi untuk merancang strategi yang tepat dalam memotivasi karyawan. Ini termasuk memberikan penghargaan yang sesuai, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan. Motivasi karyawan merupakan faktor fundamental yang memengaruhi produktivitas, loyalitas, dan keberhasilan organisasi. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa, “motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan.” Pernyataan ini menegaskan bahwa manajer harus memahami faktor-faktor yang mendorong individu bekerja keras, menjaga konsistensi, dan mengarahkan energinya ke arah yang tepat. Dalam praktik manajerial, teori motivasi dapat menjadi panduan dalam merancang strategi yang efektif. Maslow (1954) melalui *hierarchy of needs theory* menjelaskan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan yang harus dipenuhi secara bertahap, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Ia menyatakan bahwa “*a man is a perpetually wanting animal*,” (manusia adalah makhluk yang selalu memiliki keinginan). Manajer dapat menerapkan teori ini dengan memastikan kebutuhan dasar karyawan terpenuhi melalui pemberian gaji yang memadai, lingkungan kerja yang aman, serta peluang pengembangan diri yang jelas.

Herzberg, Mausner, & Snyderman (1959) melalui *two-factor theory* membedakan faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi dua, yaitu faktor higienis dan faktor motivator. Herzberg menekankan bahwa, “*the opposite of satisfaction is not dissatisfaction, but no satisfaction*,” yang berarti ketiadaan kepuasan tidak selalu sama dengan ketidakpuasan. Oleh karena itu, manajer perlu memenuhi faktor higienis seperti kebijakan perusahaan, hubungan kerja yang baik, dan kondisi kerja yang layak, sekaligus memperkuat faktor motivator seperti pengakuan, pencapaian, dan peluang berkembang. Teori harapan (*expectancy theory*) yang dikemukakan oleh Vroom (1964) juga relevan untuk diterapkan. Vroom menyatakan bahwa, “*people will be motivated to exert a high level of effort when they believe there is a strong relationship between effort and performance, performance and reward, and that the rewards are attractive to*

them." Prinsip ini dapat diwujudkan melalui penetapan target kerja yang jelas, sistem evaluasi kinerja yang transparan, dan pemberian penghargaan yang selaras dengan kebutuhan karyawan. Selain itu, Locke & Latham (2002) dalam *goal setting theory* menegaskan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan kinerja secara signifikan. Mereka menyatakan, "*specific and challenging goals, along with appropriate feedback, lead to higher performance.*" Dalam praktiknya, manajer perlu menetapkan sasaran yang terukur, memberikan arahan yang jelas, serta menyediakan umpan balik yang konstruktif dan tepat waktu.

Lingkungan kerja yang mendukung juga menjadi aspek penting dalam penerapan teori motivasi. Hal ini mencakup tidak hanya kondisi fisik seperti pencahayaan dan keamanan, tetapi juga iklim psikologis yang positif, rasa saling menghargai, dan budaya kerja kolaboratif. Seperti yang diungkapkan oleh Deci & Ryan (1985) dalam *self-determination theory*, "*supportive environments foster intrinsic motivation by satisfying basic psychological needs for autonomy, competence, and relatedness.*" Dengan mengintegrasikan teori motivasi ke dalam kebijakan, prosedur, dan interaksi sehari-hari, manajer dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan karyawan. Hal ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja, tetapi juga memperkuat komitmen jangka panjang karyawan terhadap organisasi.

5.5.3 Studi Kasus Perusahaan yang Berhasil Meningkatkan Motivasi Karyawan

Contoh perusahaan yang berhasil menerapkan motivasi yang efektif adalah Google. Google mengedepankan kebebasan bagi karyawan untuk memilih proyek mereka, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan pengembangan pribadi, yang akhirnya berdampak pada motivasi tinggi dan produktivitas yang meningkat (Bock, 2015). Google LLC, perusahaan teknologi multinasional yang bermarkas di Mountain View, California, dikenal tidak hanya melalui produk inovatifnya, seperti *Google Search*, *Gmail*, dan *Google Maps*, tetapi juga melalui keberhasilannya menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan secara optimal. Pada awal 2000-an, Google menghadapi tantangan berupa tingkat *turnover*

di beberapa divisi teknis yang cukup tinggi. Hasil survei internal mengungkapkan bahwa meskipun perusahaan menawarkan gaji yang kompetitif, sebagian karyawan merasa belum mendapatkan ruang pengembangan yang memadai, kurangnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta minimnya apresiasi nonfinansial. Menanggapi hal tersebut, Google mengembangkan strategi peningkatan motivasi yang mengintegrasikan beberapa teori motivasi klasik dan modern. Pendekatan ini mencakup pemenuhan kebutuhan fisiologis dengan menyediakan fasilitas makan gratis, ruang istirahat yang nyaman, dan layanan kesehatan di tempat kerja; pemenuhan kebutuhan keamanan melalui jaminan kesehatan premium, asuransi jiwa, dan program pensiun; serta pemenuhan kebutuhan sosial dengan mendorong kolaborasi melalui *open office space*, kegiatan komunitas, dan *team building*. Selain itu, kebutuhan penghargaan diwujudkan melalui pemberian *recognition awards*, *spot bonus*, dan kesempatan memimpin proyek strategis. Untuk mendukung aktualisasi diri, Google menerapkan kebijakan *20% time*, yaitu waktu yang dialokasikan bagi karyawan untuk mengembangkan proyek pribadi yang relevan dengan bisnis perusahaan.

Strategi ini sejalan dengan teori dua faktor Herzberg, di mana faktor higienis ditingkatkan melalui lingkungan kerja yang nyaman, kebijakan yang transparan, dan keamanan kerja, sedangkan faktor motivator diperkuat melalui peluang karier, tanggung jawab yang menantang, serta pengakuan atas prestasi. Google juga menerapkan *job enrichment* dengan memberikan tanggung jawab yang lebih luas dan kesempatan mengerjakan proyek lintas divisi, sehingga meningkatkan rasa kepemilikan (*ownership*) terhadap pekerjaan. Hasil dari penerapan strategi tersebut terlihat signifikan. Tingkat retensi karyawan meningkat dari 87% menjadi 94% dalam kurun waktu tiga tahun. Survei internal menunjukkan peningkatan skor kepuasan kerja dari 78 menjadi 92 dari skala 100. Selain itu, inovasi produk yang dihasilkan melalui kebijakan *20% time* mengalami peningkatan, termasuk lahirnya Gmail dan Google News. Google pun berhasil mempertahankan posisinya di peringkat teratas daftar "*best companies to work for*" selama lebih dari satu dekade berturut-turut.

Kasus Google menunjukkan bahwa motivasi karyawan tidak semata-mata dapat dicapai melalui kompensasi finansial, tetapi

memerlukan pendekatan yang komprehensif, mencakup pemenuhan kebutuhan psikologis, kesempatan pengembangan diri, dan budaya kerja yang suportif. Integrasi antara berbagai teori motivasi terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk inovasi, loyalitas, dan kinerja optimal.

5.6 Pengukuran dan Evaluasi Motivasi

Pengukuran dan evaluasi motivasi merupakan bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, karena tanpa mengetahui tingkat motivasi karyawan, manajer akan kesulitan merancang strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja. Motivasi sendiri, sebagaimana dijelaskan oleh Latham & Pinder (2005), “proses psikologis yang timbul dari interaksi antara individu dengan lingkungannya.” Artinya, motivasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal seperti kebutuhan dan keinginan pribadi, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti kondisi kerja, budaya organisasi, dan sistem penghargaan.

Dalam praktiknya, pengukuran motivasi dapat dilakukan dengan berbagai cara. Instrumen kuantitatif, seperti *work extrinsic and intrinsic motivation scale* (WEIMS) yang dikembangkan oleh Tremblay dan rekan-rekannya (2009), membantu mengidentifikasi apakah seorang karyawan lebih terdorong oleh faktor intrinsik seperti kepuasan pribadi dan rasa pencapaian, atau faktor ekstrinsik seperti gaji dan pengakuan. Selain itu, alat seperti *job diagnostic survey* dari Hackman & Oldham (1975) dapat mengungkap sejauh mana desain pekerjaan memengaruhi motivasi melalui dimensi seperti variasi keterampilan, identitas tugas, dan umpan balik. Namun, pengukuran motivasi tidak cukup dilakukan sekali saja. Organisasi yang adaptif melakukan evaluasi motivasi secara berkala, sehingga dapat menangkap perubahan dinamika kerja dan respons terhadap kebijakan baru. Evaluasi ini juga membantu mengidentifikasi potensi hambatan motivasi, misalnya beban kerja berlebihan, kurangnya apresiasi, atau ketidakjelasan tujuan. Locke & Latham (1990) menegaskan bahwa umpan balik yang jelas dan terarah adalah elemen kunci dalam menjaga dan meningkatkan motivasi karyawan.

Pendekatan evaluasi yang efektif biasanya menggunakan triangulasi data, yaitu menggabungkan hasil survei, wawancara, dan

data kinerja aktual. Dengan cara ini, manajer dapat memperoleh gambaran yang lebih komprehensif, bukan hanya berdasarkan persepsi karyawan tetapi juga bukti nyata dari *output* kerja. Hasil evaluasi ini selanjutnya menjadi dasar bagi pengambilan keputusan manajerial, misalnya memperbaiki sistem penghargaan, menyediakan program pelatihan yang relevan, atau memperkuat komunikasi internal. Pengukuran dan evaluasi motivasi yang dilakukan secara konsisten memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi. Selain memastikan bahwa setiap kebijakan motivasi berdampak positif, proses ini juga berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan kondusif untuk pengembangan karier karyawan. Pada akhirnya, motivasi yang terkelola dengan baik akan menjadi salah satu kekuatan utama dalam mempertahankan daya saing organisasi di tengah perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

5.6.1 Alat Ukur Motivasi

Pengukuran motivasi merupakan langkah fundamental dalam memahami perilaku kerja karyawan dan merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Menurut Steers, Mowday, & Shapiro (2004), motivasi kerja dapat dipahami melalui serangkaian indikator yang mencerminkan keterlibatan, antusiasme, dan persistensi individu dalam menyelesaikan tugasnya. Untuk itu, diperlukan alat ukur yang mampu menangkap baik aspek kuantitatif maupun kualitatif dari motivasi. Tiga metode yang umum digunakan dalam pengukuran motivasi di tempat kerja adalah survei motivasi, wawancara, dan observasi.

1. Survei Motivasi

Survei motivasi adalah instrumen yang paling banyak digunakan untuk mengukur tingkat motivasi karyawan karena sifatnya yang terstandarisasi dan mudah diadministrasikan. Melalui survei, manajer dapat menilai berbagai dimensi motivasi, seperti kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, persepsi terhadap penghargaan, dan komitmen organisasi. Misalnya, *work extrinsic and intrinsic motivation scale* (WEIMS) yang dikembangkan oleh Tremblay, dkk. (2009) memungkinkan penilaian terpisah antara motivasi intrinsik (dorongan dari dalam diri) dengan motivasi ekstrinsik (dorongan dari

faktor luar). Keunggulan survei adalah kemampuannya mengumpulkan data dari banyak responden dalam waktu singkat, sehingga cocok digunakan pada organisasi besar. Namun, kelemahannya adalah potensi bias responden, seperti memberikan jawaban yang dianggap “aman” atau sesuai harapan atasan (*social desirability bias*).

2. Wawancara

Wawancara mendalam memberikan kesempatan bagi peneliti atau manajer untuk menggali faktor-faktor motivasi yang mungkin tidak terdeteksi melalui survei tertulis. Metode ini bersifat kualitatif dan memungkinkan penggalian informasi yang lebih kaya dan kontekstual. Misalnya, wawancara dapat mengungkapkan motivasi yang berkaitan dengan hubungan interpersonal di tempat kerja, pengalaman masa lalu, atau aspirasi karier jangka panjang. Menurut Kvale (2007), wawancara efektif jika dilakukan dengan teknik *probing* yang tepat, sehingga pewawancara dapat mendorong responden menjelaskan alasan, perasaan, dan makna di balik perilaku mereka. Walaupun memakan waktu dan memerlukan keterampilan komunikasi yang baik, wawancara menjadi metode yang sangat berguna untuk memahami motivasi secara mendalam dan personal.

3. Observasi

Observasi adalah metode pengukuran motivasi yang dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap perilaku karyawan di tempat kerja. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi indikator motivasi secara nyata, seperti tingkat partisipasi dalam rapat, kecepatan dan kualitas penyelesaian tugas, serta inisiatif dalam menyelesaikan masalah. Menurut Flick (2014), observasi dapat bersifat *participant observation*, di mana pengamat turut serta dalam aktivitas kerja; atau *non-participant observation*, di mana pengamat hanya mencatat perilaku tanpa terlibat langsung. Keunggulan observasi adalah kemampuannya menangkap perilaku autentik karyawan, namun kekurangannya adalah kemungkinan terjadinya *observer effect*, yaitu perubahan perilaku karyawan karena sadar sedang diamati.

Ketiga metode ini dapat digunakan secara terpisah atau dikombinasikan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil pengukuran motivasi. Kombinasi metode, yang sering disebut *triangulasi*, memungkinkan manajer memperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Misalnya, hasil survei dapat dilengkapi dengan wawancara untuk memperdalam penjelasan, sementara observasi dapat digunakan untuk memverifikasi konsistensi antara jawaban responden dengan perilaku nyata mereka. Dengan memahami hasil pengukuran motivasi melalui alat ukur yang tepat, organisasi dapat menyusun strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan motivasi, baik melalui perbaikan sistem penghargaan, peningkatan kualitas lingkungan kerja, maupun pengembangan peluang karier yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

5.6.2 Evaluasi Efektivitas Program Motivasi

Evaluasi dapat dilakukan dengan mengukur perubahan dalam kinerja karyawan, tingkat kepuasan kerja, serta tingkat retensi karyawan. Jika program motivasi yang diterapkan berhasil, diharapkan akan ada peningkatan dalam produktivitas dan kepuasan kerja dalam jangka panjang. Evaluasi efektivitas program motivasi merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa intervensi yang dilakukan benar-benar memberikan dampak positif bagi organisasi. Menurut Armstrong & Taylor (2020), program motivasi yang baik harus diukur tidak hanya berdasarkan implementasinya, tetapi juga pada hasil nyata yang dihasilkan, baik dari sisi karyawan maupun organisasi secara keseluruhan. Proses evaluasi ini berfungsi sebagai mekanisme umpan balik (*feedback loop*) yang memungkinkan manajemen mengidentifikasi keberhasilan program, mendeteksi kelemahan, serta melakukan perbaikan berkelanjutan.

Salah satu indikator utama dalam mengevaluasi efektivitas program motivasi adalah perubahan dalam kinerja karyawan. Kinerja dapat diukur melalui *key performance indicators* (KPI) yang relevan dengan fungsi masing-masing posisi, seperti peningkatan *output*, penurunan tingkat kesalahan, percepatan waktu penyelesaian pekerjaan, atau peningkatan kualitas produk/jasa. Sebagai contoh, jika sebuah perusahaan menerapkan program insentif berbasis prestasi, keberhasilan dapat dilihat dari peningkatan persentase

pencapaian target kerja dalam periode tertentu. Indikator kedua adalah tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, lingkungan kerja, dan kompensasi yang diterima. Robbins & Judge (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik, yang pada akhirnya memengaruhi perilaku positif karyawan seperti loyalitas, partisipasi aktif, dan keinginan untuk berkontribusi lebih. Evaluasi kepuasan kerja dapat dilakukan melalui survei tahunan, kuesioner skala Likert, atau wawancara mendalam, yang kemudian dibandingkan hasilnya sebelum dan sesudah program motivasi dijalankan. Indikator ketiga yang tak kalah penting adalah tingkat retensi karyawan. Retensi menunjukkan kemampuan organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Program motivasi yang efektif biasanya akan menurunkan tingkat *turnover*, karena karyawan merasa kebutuhan dan aspirasi mereka terpenuhi. Tingkat retensi dapat diukur melalui perbandingan data kepegawaian, seperti jumlah karyawan yang bertahan dalam kurun waktu tertentu, atau analisis alasan karyawan mengundurkan diri melalui *exit interview*.

Selain tiga indikator utama tersebut, evaluasi juga dapat diperluas ke aspek perilaku organisasi seperti meningkatnya kolaborasi lintas tim, berkurangnya konflik internal, atau bertambahnya inisiatif karyawan dalam menyelesaikan masalah. Untuk memperkuat hasil evaluasi, pendekatan *mixed-methods* dapat digunakan, yaitu menggabungkan analisis kuantitatif (data kinerja, survei kepuasan, retensi) dengan analisis kualitatif (wawancara, observasi, studi kasus). Hasil evaluasi kemudian dianalisis untuk menentukan apakah program motivasi memberikan *return on investment* (ROI) yang memadai bagi perusahaan. Misalnya, jika biaya program motivasi sebesar Rp500 juta per tahun, namun peningkatan produktivitas menghasilkan tambahan pendapatan Rp1 miliar, maka secara finansial program tersebut dinilai berhasil. Namun, penilaian juga harus mempertimbangkan manfaat nonfinansial, seperti peningkatan moral kerja dan citra positif perusahaan. Dengan melakukan evaluasi secara sistematis, perusahaan tidak hanya dapat menilai keberhasilan program motivasi, tetapi juga mengidentifikasi area yang memerlukan penyesuaian. Seperti disampaikan oleh

Dessler (2020), keberhasilan motivasi bersifat dinamis, sehingga evaluasi berkala menjadi kunci agar strategi motivasi tetap relevan dengan perubahan kebutuhan karyawan dan kondisi pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). "Inequity in Social Exchange." *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A Psychological Interpretation*. Holt.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). "Assessing the Work Environment for Creativity." *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Basu, S. (2023). "Motivation and Its Impact on Employee Performance." *American Journal of Social Development and Entrepreneurship*, 2(1), 22-25.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. University of California Press.
- Bock, L. (2015). *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Twelve.
- Cox, T. (1991). "The Multicultural Organization." *The Executive*, 5(2), 34-47.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Durkheim, E. (1895). *The Rules of Sociological Method*. Alcan.
- Dweck, C. S. (1986). "Motivational Processes Affecting Learning." *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048.
- Elliot, A. J. (2006). "The Hierarchical Model of Approach-Avoidance Motivation." *Motivation and Emotion*, 30(2), 111-116.
- Feldman, D. C. (1981). "The Multiple Socialization of Organizational Members." *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.
- Feist, J., & Feist, G. J. (2017). *Theories of Personality* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Fiolita, A. and Safaria, S. (2024). "The Influence of Organizational Culture and Compensation on Employee Performance with Employee Motivation as an Intervening Variable at PT Arai

- Rubber Seal Indonesia (ARSI)." *Formosa Journal of Sustainable Research*, 3(3), 457–476.
- Flick, U. (2014). *An Introduction to Qualitative Research* (5th ed.). London: SAGE Publications.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. Basic Books.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Giddens, A. (2013). *Sociology* (7th ed.). Polity Press.
- Grant, A.M. & Rothbard, N.P. (2013). "When in Doubt, Seize the Day? Security Values, Prosocial Values, and Proactive Under Ambiguity." *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 810
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). "Development of the Job Diagnostic Survey." *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Harrison, J. K., & Klein, K. J. (2007). "What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations." *Academy of Management Review*, 32(4), 1199–1228.
- Hattari, N. and Ariyanto, E. (2023). "Effect of Self Leadership and Work Motivation on the Performance of Private High School Teachers." *Husnayain Business Review*, 3(1), 1–9.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, Inc.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Izzah, N. and Nugraheni, S. (2024). "Impact of Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance at Warehouse PT Shopee International Indonesia Branch Bekasi." *IJMB*, 2(1), 1–10.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). "Relationship of Core Self-Evaluations Traits - Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability - with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis." *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.

- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). "The Core Self-Evaluations Scale: Development of a Measure." *Personnel Psychology*, 56(2), 303-331.
- Kottak, C. P. (2012). *Cultural Anthropology: Appreciating Cultural Diversity* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kristof, A. L. (1996). "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications." *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. London: SAGE Publications.
- Latham, G.P., & Pinder, C.C. (2005). "Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century." *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation." *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Lunenburg, F. C. (2010, September). "The Decision Making Process." *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal*, 27(4).
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Malinowski, B. (1922). *Argonauts of the Western Pacific*. Routledge.
- Marx, K. (1867). *Das Kapital*. Otto Meissner Verlag.
- Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. Jr. (1999). "A Five-Factor Theory of Personality," dalam L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (2nd ed.). Guilford Press, 139-153.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Free Press.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society*. University of Chicago Press.
- Merton, R. K. (1938). "Social Structure and Anomie." *American Sociological Review*, 3(5), 672-682.

- Meyer, R. D., Dalal, R. S., & Hermida, R. (2010). "A Review and Synthesis of Situational Strength in the Organizational Sciences." *Journal of Management*, 36(1), 121-140.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Myers, I. B., & Briggs Foundation. (1998). *Introduction to Type: A Guide to Understanding Your Results on the MBTI Instrument*. CPP.
- Natalia, L. (2023). "Work Motivation Mediates Organizational Culture on Performance." *Journal of Business Management and Economic Development*, 1(1), 10-16.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). "The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy." *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.
- Pervin, L. A., & John, O. P. (2001). *Personality: Theory and Research* (8th ed.). Wiley.
- Pinder, C. C. (2014). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Pearson.
- Pratama, A. & Somad, A. (2024). "The Influence of Motivation and Workload o Employee Performance in PT Integra Synergy Services." *International Journal Multidisciplinary Science*, 3(3), 14-24.
- Reza, M. & Elmi, F. (2022). "The Impact of Intrinsic Motivation, Organizational Culture and Job Satisfation on Employee Performance at Human Capital Services Group (PT Bank Mandiri)." *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(3), 397-404.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Robinson, K. (2017). *Google's Work Culture: How Google Supports Employees' Creativity and Innovation*. Online, tersedia di: <http://www.workplaceculture.com>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press.
- Rowe, A., & Mason, R. (1987). *Managing with Style: A Guide to Understanding, Assessing, and Improving Decision Making*. Jossey-Bass.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being." *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Santoso, S. I. (1990). *Psikologi Umum*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schaubroeck, J. R., & Kim, S. H. (2003). "The Influence of Organizational Behavior on Organizational Performance." *Journal of Management Studies*, 10(3), 110-134.
- Schoenfeld, A. H. (2011). *How We Think: A Theory of Goal-Oriented Decision Making and Its Educational Applications*. New York, NY: Routledge.
- Schneider, B., & Smith, D. B. (2004). *Personality and Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2016). *Theories of Personality* (11th ed.). Cengage Learning.
- Schwartz, S. H. (1992). "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries." *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2011). "Inclusive Workplaces: A Review and Model." *Human Resource Management Review*, 21(4), 243-259.
- Simon, H. A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. Wiley.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Free Press.
- Smelser, N. J. (1963). *Theory of Collective Behavior*. Free Press.
- Steers, R.M., Mowday, R.T., & Shapiro, D.L. (2004). "The Future of Work Motivation Theory." *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Subha, D. and Bhattacharya, S. (2022). "Impact of Training and Motivation During Pandemic on Employee Performance." *CM*, (24), 643-651.
- Terry, G. R. (1981). *Principles of Management*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). "A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance." *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517.

- Thomas, K. W. (1992). "Conflict and Negotiation Processes in Organizations," dalam *Organizational Behavior* ed. 5. McGraw-Hill.
- Thomas, K. W., & Ely, R. J. (1996). "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity." *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Tremblay, M.A., Blanchard, C.M., Taylor, S., Pelletier, L.G., & Villeneuve, M. (2009). "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research." *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213-226.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Walgito, B. (2004). *Pengantar Psikologi Umum*. Andi Offset.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Human Resource and Personnel Management* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.

BIOGRAFI PENULIS

Dr. Masyhuri, S.M., M.M. terlahir di Kabupaten Lumajang pada tanggal 7 Oktober 1995. Menempuh pendidikan sarjana (S-1) pada Jurusan Manajemen/MSDM di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan beasiswa dari Bidikmisi Kemendikbud Republik Indonesia. Magister (S-2) pada Jurusan Manajemen/MSDM dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang (UNISMA), dan sudah lulus dari Program Doktor Ilmu Manajemen/MSDM di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya dengan beasiswa dari Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Penulis sejak tahun 2022 sampai sekarang bekerja sebagai dosen tetap pada Program Studi Manajemen di Institut Teknologi dan Bisnis Widyagama Lumajang. Penulis juga aktif dalam penelitian sejak tahun 2019. Selain itu penulis juga aktif dalam penulisan jurnal ilmiah, baik di jurnal nasional terakreditasi maupun internasional terakreditasi. Beberapa jurnal ilmiah yang telah terbit di jurnal internasional terindeks Scopus dan Web of Science (WoS) antara lain, *Problems and Perspective in Management*, *Journal of Applied Research in Higher Education*, *Journal of Islamic Marketing*, dan *Journal of Behavioral Science*; dan beberapa jurnal nasional terakreditasi Sinta 1 dan 2, seperti *Etikonomi*, *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, *Journal of Economics Business Accountancy Ventura*, dan *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*. Penulis terus aktif dalam menghasilkan karya berupa buku, beberapa karya buku referensi penulis antara lain, *Mengelola Sumber daya Manusia di Era Industri 4.0*, dan *Membangun Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Gen Z*.

PERILAKU ORGANISASI

Konsep, Strategi, dan Aplikasi Praktis di Tempat Kerja

Buku "*Perilaku Organisasi: Konsep, Strategi, dan Aplikasi Praktis di Tempat Kerja*" merupakan referensi komprehensif yang mengupas dinamika perilaku individu, kelompok, dan organisasi dalam konteks profesional. Disusun dengan pendekatan integratif, buku ini menggabungkan landasan teori yang kuat dengan strategi manajerial dan contoh aplikatif yang relevan dengan tantangan dunia kerja modern.

Pembahasan dalam buku ini meliputi konsep-konsep fundamental seperti motivasi kerja, kepemimpinan, komunikasi, pengambilan keputusan, budaya organisasi, hingga manajemen perubahan yang terpecah menjadi dua edisi. Setiap topik dianalisis secara sistematis dan disertai studi kasus yang memudahkan pembaca memahami keterkaitan antara teori dan praktik.

Buku ini dirancang untuk:

- Mahasiswa, sebagai panduan akademik dalam mempelajari mata kuliah Perilaku Organisasi.
- Dosen, sebagai bahan ajar yang kaya akan teori, model, dan contoh penerapan.
- Praktisi dan manajer, sebagai sumber wawasan dan strategi untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif.

Keunggulan buku ini terletak pada penyajiannya yang mengaitkan perspektif ilmiah dengan realitas organisasi, sehingga dapat membantu pembaca mengembangkan kemampuan analitis, pengambilan keputusan strategis, serta keterampilan interpersonal yang dibutuhkan di berbagai sektor industri.

Dengan bahasa yang lugas namun tetap akademis, buku ini diharapkan mampu menjadi rujukan utama dalam memahami dan mengaplikasikan prinsip-prinsip perilaku organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan berkelanjutan.



 publicabooks.ascarya.or.id
 publicainstitute@gmail.com
 publicaindonesiautama
 Publica Indonesia Utama

BUKU MANAJEMEN

ISBN 978-634-7120-98-4



9

786347

120984