



Perilaku Manajerial

Memahami Bagaimana Manusia
Membentuk Organisasi

Prof. H. Saleh Soegiyanto, M.Sc., Ph.D. | Dr. H. Indra Prasetyo, S.P., M.M.

Editor: Dr. Rusdiyanto, S.E., M.Ak., CH.,CHT | Nabilah Aliyyah, S.Par., MBA
Rahmat Luthfi Haidar, S.IP., M.AP

Perilaku Manajerial

Memahami Bagaimana Manusia
Membentuk Organisasi

Prof. H. Saleh Soegiyanto, M.Sc., Ph.D. | Dr. H. Indra Prasetyo, S.P., M.M.



PERILAKU MANAJERIAL:
Memahami Bagaimana Manusia Membentuk Organisasi

Ditulis oleh:

Prof. H. Saleh Soegiyanto, M.Sc., Ph.D.
Dr. H. Indra Prasetyo, S.P., M.M.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT. Literasi Nusantara Abadi Grup
Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Blok B11 Merjosari
Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144
Telp : +6285887254603, +6285841411519
Email: literasinusantaraofficial@gmail.com
Web: www.penerbitlitnus.co.id
Anggota IKAPI No. 340/JTI/2022



Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip
atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku
dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan I, September 2025

Editor:

Dr. Rusdiyanto, S.E., M.Ak., CH., CHt
Nabilah Aliyyah, S.Par., MBA
Rahmat Luthfi Haidar, S.IP., M.AP

Perancang sampul: Dicky Gea Nuansa
Penata letak: Muhammad Ridho Naufal

ISBN : 978-634-234-659-4

x + 164 hlm. ; 15,5x23 cm.

©September 2025



Prakata

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, penulisan Buku Ajar yang berjudul “Perilaku Manajerial: Memahami Bagaimana Manusia Membentuk Organisasi” ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulisan Buku Ajar ini merupakan salah satu upaya untuk memahami secara mendalam bagaimana perilaku manusia memengaruhi proses pembentukan, perkembangan, serta keberlanjutan organisasi di era yang dinamis seperti saat ini.

Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat akibat globalisasi, digitalisasi, serta perkembangan teknologi informasi telah menuntut organisasi untuk beradaptasi dengan pola pikir dan perilaku baru. Dalam konteks ini, perilaku manajerial menjadi isu sentral yang tidak hanya mempengaruhi efektivitas organisasi, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif dan adaptif. Manusia, sebagai subjek utama dalam organisasi, memiliki peran strategis dalam membentuk visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Dengan demikian, pemahaman terhadap dinamika perilaku manajerial menjadi kunci utama dalam merancang strategi organisasi yang inovatif dan berkelanjutan.

Pada era pasca-pandemi COVID-19, banyak organisasi menghadapi tantangan besar dalam mengelola perubahan budaya kerja, seperti penerapan sistem kerja hybrid dan digitalisasi proses bisnis. Hal ini menuntut para manajer untuk tidak hanya mampu mengelola sumber daya secara efektif, tetapi juga memahami kebutuhan psikologis dan sosial para anggota organisasinya. Kesejahteraan mental, komunikasi efektif, serta kemampuan adaptasi menjadi kompetensi yang sangat dibutuhkan oleh manajer masa kini. Selain itu, isu keberagaman dan inklusi juga menjadi perhatian utama dalam manajemen organisasi modern, di mana setiap individu dihargai sebagai aset penting yang dapat memberikan kontribusi optimal bagi kemajuan organisasi.

Penulis menyadari bahwa penulisan Buku Ajar ini tidak lepas dari bantuan, dukungan, dan kontribusi berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Putra Surabaya yang memberikan masukan dan koreksinya untuk penyempurnaannya buku ajar ini, serta semua pihak yang telah memberikan masukan dan motivasi selama proses penulisan berlangsung. Semoga Buku Ajar ini dapat memberikan kontribusi positif, baik secara teoretis maupun praktis, dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya terkait perilaku manajerial di organisasi.

Akhir kata, penulis dengan rendah hati mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari berbagai pihak demi penyempurnaan Buku Ajar ini di masa yang akan datang. Penulis menyadari bahwa perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang perilaku manajerial, sangat dinamis dan terus mengalami perubahan sejalan dengan tantangan globalisasi, digitalisasi, serta perubahan pola kerja yang terjadi di era modern ini. Oleh karena itu, masukan dari para pembaca, baik dari kalangan akademisi, praktisi, maupun mahasiswa, sangat berarti dalam upaya memperkaya isi dan relevansi Buku Ajar ini agar senantiasa *up to date* dengan kebutuhan dan perkembangan zaman.

Semoga Buku Ajar ini dapat memberikan manfaat yang nyata dan menjadi sumber referensi yang kredibel bagi siapa saja yang ingin memahami lebih dalam mengenai pentingnya perilaku manajerial dalam membentuk

organisasi yang unggul, adaptif, serta berdaya saing tinggi di era persaingan global yang semakin kompleks. Penulis berharap, Buku Ajar ini tidak hanya menjadi bahan bacaan, tetapi juga dapat menginspirasi pembaca untuk terus belajar, berinovasi, dan berkontribusi positif dalam pengembangan organisasi di lingkungan masing-masing. Dengan demikian, tujuan besar dalam menciptakan organisasi yang profesional, inklusif, dan berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan dapat tercapai secara optimal.

Surabaya, September 2025



Dr. Indra Prasetyo, S.P., M.M.

MOTTO

*Kesuksesan Dimulai
Dari Keberanian
untuk Mencoba
dan Pantang Menyerah*



Daftar Isi

Prakata	iii
Motto.....	vi
Daftar Isi	vii

BAGIAN I:

FONDASI—ORANG MEMBENTUK ORGANISASI—69

BAB 1

Pengantar Perilaku Manajerial: Pergeseran dari Perspektif Situasional ke Personal—70

BAB 2

Kerangka Attraction-Selection-Attrition (ASA) dan Lahirnya Homogenitas Organisasi—75

BAGIAN II:

TINGKAT INDIVIDU—DNA ORGANISASI—81

BAB 3

Kepribadian Manajer: Big Five, MBTI, dan Perannya sebagai Agen Utama ASA—82

BAB 4

Dari Kepribadian ke Kesalahan: Mengelola Bias Kognitif dalam Pengambilan Keputusan—89

BAB 5

Motivasi di Tempat Kerja: Dari Teori Kebutuhan hingga Mendesain Pekerjaan yang Bermakna (*Job Crafting*)—96

BAGIAN III:

TINGKAT KELOMPOK—ARENA INTERAKSI MANAJERIAL—102

BAB 6

Dinamika Tim Efektif: Mengelola Kohesi, Konflik, dan Negosiasi—103

BAB 7

Kepemimpinan: Evolusi Teori dan Model Kontemporer—109

BAGIAN IV:

TINGKAT ORGANISASI—SISTEM DAN PROSES MANAJERIAL—115

BAB 8

Kekuasaan dan Politik Organisasi: Menavigasi Pengaruh dengan Integritas—116

BAB 9

**Komunikasi Manajerial: Seni Persuasi,
Mendengarkan Aktif, dan Tantangan Era Digital—123**

BAGIAN IV:

TINGKAT ORGANISASI–SISTEM DAN PROSES MANAJERIAL—130

BAB 10

Mengelola Perubahan Organisasi: Peran Manajer sebagai Agen
Perubahan dan Mengatasi Resistensi dengan Empati—131

BAB 11

Perilaku Manajerial Inovatif: Memimpin Tim Beragam dan Menciptakan
Lingkungan Kerja Inklusif—138

BAGIAN V:

APLIKASI–DARI DIAGNOSIS KE AKSI—144

BAB 12

Proyek Akhir: Merancang Intervensi Perilaku Manajerial yang Inovatif
dan Teruji—145

Daftar Pustaka.....	159
Bio Data Penulis	161





BAHAN KAJIAN – PERTEMUAN 1

Mata Kuliah: Perilaku Manajerial (Managerial Behavior)

Topik: Pengantar Perilaku Manajerial: Paradigma “Orang Membentuk Organisasi”

(Dari Perspektif Situasional ke Perspektif Personal)

A. Deskripsi Singkat

Sesi ini bertujuan untuk membongkar asumsi dasar dalam studi perilaku organisasi dan memperkenalkan paradigma inti yang akan digunakan sepanjang mata kuliah: **“The People Make the Place”**. Secara tradisional, perilaku di dalam organisasi seringkali dijelaskan melalui lensa situasional, di mana struktur, budaya, dan sistem dianggap sebagai penentu utama perilaku individu. Pertemuan ini akan mengkritisi pandangan tersebut dan membangun argumen untuk perspektif sebaliknya: bahwa karakteristik kolektif dari individu—khususnya para manajer—adalah kekuatan fundamental yang membentuk situasi organisasi itu sendiri (budaya, iklim, dan struktur). Mahasiswa akan diajak untuk memahami pergeseran fokus dari “bagaimana organisasi membentuk manusia” menjadi “bagaimana manusia membentuk organisasi”.

B. Capaian Pembelajaran Pertemuan (Sub-CPMK)

Setelah mengikuti sesi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Membedakan antara paradigma situasional dan paradigma personal dalam menjelaskan perilaku di dalam organisasi.

2. Menjelaskan keterbatasan dari perspektif situasional murni.
3. Mengartikulasikan argumen utama dari tesis “The People Make the Place” oleh Schneider & Smith.
4. Menganalisis bagaimana kepribadian, nilai, dan sikap individu secara kolektif menjadi cikal bakal budaya dan iklim organisasi.

C. Pokok Bahasan (Outline Materi)

1. Paradigma Klasik: Perspektif Situasional (The Situation-Centric View)

- **Asumsi Inti:** Perilaku adalah fungsi dari situasi. Organisasi dipandang sebagai “wadah” (container) kuat yang membentuk sikap dan tindakan anggotanya.
- **Fokus Analisis:**
 - › **Struktur Organisasi:** Bagaimana hierarki, sentralisasi, dan formalisasi mempengaruhi cara orang bekerja.
 - › **Desain Pekerjaan:** Bagaimana tugas yang monoton atau menantang membentuk motivasi.
 - › **Sistem Imbalan (Reward System):** Bagaimana skema insentif mendorong perilaku tertentu.
 - › **Budaya Organisasi:** Dilihat sebagai variabel eksternal yang harus diadaptasi oleh individu.
- **Implikasi Manajerial:** Jika ingin mengubah perilaku, ubahlah situasinya (struktur, sistem, aturan). Manajer adalah arsitek dari “konteks” kerja.

2. Kritik dan Keterbatasan Perspektif Situasional

- **Masalah Determinisme:** Perspektif ini cenderung mengabaikan agensi (agency) atau kehendak bebas individu. Manusia dilihat sebagai reaktor pasif.
- **Gagal Menjelaskan Asal-Usul:** Jika situasi begitu kuat, dari mana situasi (misalnya, budaya unik sebuah perusahaan) itu berasal? Mengapa dua perusahaan dalam industri yang sama bisa memiliki budaya yang sangat berbeda?

- **Paradoks Perubahan:** Mengapa mengubah budaya organisasi sangat sulit jika hanya dengan mengubah struktur atau sistem? Mungkin karena “orang-orangnya” tetap sama.
3. **Paradigma Baru: Perspektif Personal (The Person-Centric View)**
- **Asumsi Inti:** Orang-oranglah yang menciptakan situasi. Organisasi bukanlah “wadah” netral, melainkan manifestasi dari kepribadian, nilai, dan tujuan kolektif orang-orang di dalamnya.
 - **Tesis Utama (Schneider & Smith, 2004): “The People Make the Place”**
 - › Argumen ini menyatakan bahwa atribut sebuah organisasi adalah fungsi dari karakteristik orang-orang di dalamnya.
 - › Perilaku organisasi (organizational behavior) pada dasarnya adalah hasil dari interaksi perilaku interpersonal (interpersonal behavior) dari anggotanya.
 - **Mekanisme Utama: Model Attraction-Selection-Attrition (ASA)**
 - › **Attraction (Daya Tarik):** Calon karyawan tertarik pada organisasi yang mereka persepsikan memiliki nilai dan anggota yang mirip dengan diri mereka.
 - › **Selection (Seleksi):** Organisasi cenderung memilih kandidat yang “cocok” (fit) dengan budaya dan nilai yang sudah ada.
 - › **Attrition (Atrisi/Pengikisan):** Individu yang merasa tidak cocok (misfit) dengan organisasi cenderung akan keluar, baik secara sukarela maupun tidak.
 - **Hasil dari Siklus ASA:** Terjadinya **homogenitas**—keseragaman dalam kepribadian, nilai, dan sikap—di antara anggota organisasi. Homogenitas inilah yang kita sebut sebagai **budaya, iklim, dan struktur organisasi**.
4. **Implikasi Manajerial dari Pergeseran Paradigma**
- **Fokus pada Rekrutmen & Seleksi:** Proses ini menjadi sangat strategis. Anda tidak hanya merekrut untuk mengisi posisi, tetapi Anda merekrut “DNA” yang akan membentuk masa depan organisasi.
 - **Peran Kritis Manajer:** Kepribadian, nilai, dan gaya pengambilan keputusan seorang manajer memiliki dampak berlipat ganda karena ia adalah agen utama dalam proses seleksi dan atrisi di timnya.

- **Kesadaran Diri (Self-Awareness):** Manajer harus memahami kepribadian dan biasanya sendiri, karena hal itu secara tidak sadar akan membentuk tim dan lingkungannya.
- **Tantangan Keberagaman (Diversity):** Siklus ASA secara alami menciptakan homogenitas. Oleh karena itu, menciptakan keberagaman membutuhkan intervensi yang disengaja dan sadar untuk melawan kecenderungan alami ini.

D. Titik Kritis untuk Diskusi (Case Study Pembuka)

- **Kasus:** Bayangkan dua startup teknologi yang didirikan pada waktu yang bersamaan.
 - › **Startup A** didirikan oleh seorang insinyur yang sangat introvert, perfeksionis, dan fokus pada detail teknis.
 - › **Startup B** didirikan oleh seorang pemasar yang sangat ekstrovert, visioner, dan fokus pada membangun relasi.
- **Pertanyaan Diskusi:**
 - › Dengan menggunakan kerangka ASA, prediksikan tipe-tipe orang seperti apa yang akan cenderung bekerja di Startup A dan Startup B setelah 3 tahun?
 - › Bagaimana “budaya” yang kemungkinan besar akan berkembang di masing-masing startup tersebut? (misalnya: cara rapat, proses pengambilan keputusan, cara merayakan kesuksesan).
 - › Dalam kasus ini, apakah “situasi” (budaya startup) yang membentuk perilaku karyawan, atau “orang” (kepribadian pendiri dan karyawan awal) yang menciptakan situasi? Berikan argumen Anda.

E. Referensi Utama untuk Sesi Ini

- Schneider, B., & Smith, D. B. (Eds.). (2004). *Personality and Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. (Terutama Bab Pengantar dan Bab awal yang menjelaskan kerangka ASA).

Mata Kuliah: Perilaku Manajerial (Managerial Behavior)

Topik: *The People Make the Place*: Kerangka *Attraction-Selection-Attrition* (ASA) dan Implikasi Homogenitas Organisasi

A. Deskripsi Singkat

Sesi ini merupakan pendalaman dari paradigma *person-centric* yang telah diperkenalkan sebelumnya. Kita akan membedah mekanisme utama di balik tesis “Orang Membentuk Organisasi”, yaitu siklus *Attraction-Selection-Attrition* (ASA) yang digagas oleh Benjamin Schneider. Mahasiswa akan menganalisis bagaimana siklus ini—yang seringkali berjalan secara implisit—secara sistematis menyaring individu, yang pada akhirnya menghasilkan keseragaman (homogenitas) dalam hal kepribadian, nilai, dan gaya berpikir di dalam sebuah organisasi. Puncaknya, kita akan mengkritisi konsekuensi dari homogenitas ini, mengeksplorasi sisi positifnya (seperti kohesi dan efisiensi) serta sisi gelapnya (seperti *groupthink*, resistensi terhadap perubahan, dan hambatan bagi inovasi).

B. Capaian Pembelajaran Pertemuan (Sub-CPMK)

Setelah mengikuti sesi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan setiap komponen dari siklus *Attraction-Selection-Attrition* (ASA) secara rinci.
2. Menganalisis bagaimana siklus ASA bekerja sebagai sebuah proses yang saling menguatkan (*self-reinforcing process*).
3. Mengidentifikasi bagaimana siklus ASA secara fundamental menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi.
4. Mengkritisi dampak positif dan negatif dari homogenitas organisasi terhadap kinerja, inovasi, dan keberlanjutan.

C. Pokok Bahasan (Outline Materi)

BAGIAN I: MEMBEDAH SIKLUS ASA

1. Fondasi: Rekapitulasi Tesis “The People Make the Place”

- Peningkat singkat: Organisasi bukan entitas yang agnostik; ia adalah cerminan dari karakteristik kolektif orang-orang di dalamnya.
- Pertanyaan kunci: Bagaimana proses “pencerminan” ini terjadi secara sistematis? Jawabannya terletak pada siklus ASA.

2. Komponen Pertama: *Attraction* (Daya Tarik)

- **Definisi:** Proses di mana individu dengan kepribadian, nilai, dan tujuan tertentu merasa tertarik pada organisasi tertentu. Ini adalah proses *self-selection* dari sisi calon pelamar.
- **Bagaimana Terjadi?**
 - › **Persepsi Kecocokan (*Perceived Fit*):** Individu secara aktif mencari informasi (melalui situs web, media sosial, alumni) untuk menilai apakah nilai-nilai organisasi sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka.
 - › **“Like Seeks Like”:** Orang yang inovatif dan berani mengambil risiko akan lebih tertarik pada citra Google atau startup teknologi, sementara orang yang lebih terstruktur dan menghindari risiko mungkin lebih tertarik pada citra institusi perbankan atau pemerintahan.
- **Implikasi:** *Applicant pool* (kumpulan pelamar) yang masuk ke sebuah organisasi sejak awal sudah cenderung tidak acak; mereka sudah terseleksi secara mandiri.

3. Komponen Kedua: *Selection* (Seleksi)

- **Definisi:** Proses di mana organisasi memilih individu yang dianggap paling “cocok” dari kumpulan pelamar.
- **Bagaimana Terjadi?**
 - › **Seleksi Formal:** Melalui alat tes kepribadian, wawancara perilaku (*behavioral interviews*), dan studi kasus yang dirancang untuk

mengukur kesesuaian dengan budaya yang ada. Istilah seperti “*culture fit*” adalah manifestasi nyata dari proses ini.

- › **Seleksi Informal:** Manajer (sebagai pewawancara) secara sadar atau tidak sadar cenderung memilih kandidat yang mirip dengan diri mereka sendiri (*homophily*). Mereka mencari orang yang “nyaman” untuk diajak bekerja sama.
 - **Implikasi:** Proses seleksi ini bertindak sebagai filter kedua yang memperkuat kesamaan di antara anggota organisasi.
- 4. Komponen Ketiga: *Attrition* (Atrisi/Pengikisan)**
- **Definisi:** Proses di mana individu yang merasa tidak cocok (*misfit*) dengan organisasi pada akhirnya akan keluar.
 - **Bagaimana Terjadi?**
 - › **Atrisi Sukarela (*Voluntary*):** Karyawan yang merasa nilai-nilainya bertentangan dengan budaya, merasa terisolasi, atau tidak dapat beradaptasi dengan gaya komunikasi yang dominan, akan memilih untuk mengundurkan diri. Mereka tidak “merasa menjadi bagian” dari tempat itu.
 - › **Atrisi Tidak Sukarela (*Involuntary*):** Individu yang perilakunya dianggap tidak sejalan dengan norma organisasi seringkali akan disingkirkan melalui evaluasi kinerja yang buruk atau restrukturisasi.
 - **Implikasi:** Atrisi adalah mekanisme pembersihan yang “memurnikan” komposisi organisasi, hanya menyisakan mereka yang benar-benar “cocok”.

DIAGRAM SIKLUS ASA:

(Dosen dapat menggambarkan siklus ini di papan tulis/slide)

[Kumpulan Pelamar Potensial] → ATTRACTION → [Kumpulan Pelamar yang Tertarik] → SELECTION → [Karyawan Baru] → ATTRITION (yang tidak cocok keluar) → [Karyawan Inti yang Seragam] → (Memperkuat Ciri Khas Organisasi yang Menarik Tipe Serupa) → (Siklus berulang)

BAGIAN 2: KONSEKUENSI UTAMA SIKLUS ASA: HOMOGENITAS

1. Lahirnya Homogenitas Organisasi

- Melalui siklus ASA yang terus berulang, sebuah organisasi secara bertahap akan diisi oleh orang-orang yang memiliki:
 - › Tipe kepribadian yang serupa.
 - › Nilai-nilai pribadi dan profesional yang sejalan.
 - › Gaya berpikir dan pendekatan pemecahan masalah yang mirip.
- **Definisi Homogenitas:** Tingkat keseragaman yang tinggi dalam karakteristik psikologis anggota organisasi. Inilah yang dari luar kita lihat sebagai “**Budaya Perusahaan yang Kuat**”.

2. Sisi Positif (Kelebihan) Homogenitas

- **Komunikasi yang Efisien:** Orang-orang “berbicara dengan bahasa yang sama,” mengurangi potensi kesalahpahaman.
- **Kohesi dan Kepuasan Tinggi:** Anggota merasa saling memahami dan menjadi bagian dari kelompok yang solid, meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen.
- **Prediktabilitas Perilaku:** Perilaku menjadi lebih mudah diprediksi, menyederhanakan proses koordinasi dan manajemen.
- **Penguatan Budaya:** Mempercepat internalisasi nilai-nilai dan norma organisasi.

3. Sisi Negatif (Risiko) Homogenitas

- **Groupthink (Pemikiran Kelompok):** Kecenderungan kelompok untuk menekan perbedaan pendapat demi menjaga harmoni. Kritik dan ide-ide alternatif tidak muncul, mengarah pada pengambilan keputusan yang buruk.
- **Kurangnya Inovasi dan Kreativitas:** Ketika semua orang berpikir dengan cara yang sama, sulit untuk menghasilkan solusi yang *out-of-the-box*.

- **Resistensi terhadap Perubahan:** Organisasi menjadi kaku dan sulit beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal karena tidak memiliki keragaman perspektif untuk melihat ancaman atau peluang baru.
- **Hambatan bagi Keberagaman dan Inklusi:** Siklus ASA secara inheren menciptakan hambatan bagi individu dari latar belakang atau dengan gaya berpikir yang berbeda, yang dapat merugikan kinerja jangka panjang dan keadilan sosial.

D. Aktivitas Pembelajaran (Studi Kasus Analisis)

- **Kasus untuk Dianalisis: Netflix Culture: Freedom & Responsibility**
 - › Mahasiswa diminta untuk membaca *culture deck* terkenal dari Netflix atau menonton dokumentasi tentang budayanya. Budaya Netflix dikenal sangat kuat, berfokus pada “*high performance*”, “*radical candor*”, dan mempekerjakan “*fully formed adults*”.
- **Pertanyaan untuk Diskusi Kelompok:**
 - › **Attraction:** Tipe individu seperti apa (dari segi kepribadian, etos kerja, nilai) yang akan sangat tertarik untuk melamar ke Netflix? Tipe seperti apa yang akan menghindarinya?
 - › **Selection:** Bayangkan Anda seorang manajer di Netflix. Ciri-ciri apa yang akan Anda cari saat mewawancarai kandidat untuk memastikan mereka “cocok” dengan budaya *Freedom & Responsibility*?
 - › **Attrition:** Karyawan dengan tipe perilaku seperti apa yang kemungkinan besar akan “tidak bertahan lama” atau “dikeluarkan” dari Netflix?
- **Homogenitas & Implikasinya:**
 - › Apa saja kelebihan dari homogenitas yang tercipta di Netflix (misalnya, dalam hal inovasi produk, kecepatan eksekusi)?
 - › Apa saja potensi risiko atau “sisi gelap” dari budaya yang sangat homogen ini? (misalnya, terkait *work-life balance*, keamanan psikologis, atau keberagaman).

E. Referensi Utama untuk Sesi Ini

- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.
- Schneider, B., & Smith, D. B. (Eds.). (2004). *Personality and Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

BAHAN KAJIAN – PERTEMUAN 4

Mata Kuliah: Perilaku Manajerial (Managerial Behavior)

Topik: Kepribadian Manajer (*The Manager's Personality*): Big Five, MBTI, dan Bias Kognitif dalam Pengambilan Keputusan

A. Deskripsi Singkat

Setelah memahami bahwa “orang membentuk organisasi” melalui siklus ASA, sesi ini akan menyoroti aktor utamanya: **manajer**. Kepribadian seorang manajer bukan sekadar karakteristik personal, melainkan sebuah kekuatan arsitektural yang secara fundamental membentuk tim, iklim kerja, dan norma pengambilan keputusan. Kita akan menggunakan dua lensa utama untuk memahami kepribadian: model **Big Five (OCEAN)** sebagai kerangka yang valid secara ilmiah, dan **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)** sebagai alat populer untuk refleksi diri dan pemahaman gaya kerja. Puncaknya, kita akan menjembatani “siapa manajer itu” (kepribadian) dengan “apa yang ia lakukan” (pengambilan keputusan), dengan menganalisis bagaimana **bias kognitif**—jalan pintas mental yang sistematis—dapat memengaruhi dan bahkan mendistorsi keputusan manajerial yang paling krusial.

B. Capaian Pembelajaran Pertemuan (Sub-CPMK)

Setelah mengikuti sesi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menganalisis bagaimana lima dimensi kepribadian (Big Five) mempengaruhi gaya dan efektivitas manajerial.
2. Membedakan pendekatan Big Five (model sifat) dengan MBTI (model tipe) beserta kegunaan dan batasannya.
3. Menggunakan kerangka MBTI sebagai alat untuk meningkatkan kesadaran diri (*self-awareness*) dan memahami perbedaan gaya interpersonal di tempat kerja.
4. Mengidentifikasi bias-bias kognitif yang umum terjadi dalam pengambilan keputusan manajerial.

5. Menilai bagaimana profil kepribadian seorang manajer dapat meningkatkan kerentanannya terhadap bias kognitif tertentu.

C. Pokok Bahasan (Outline Materi)

BAGIAN 1: FONDASI—MENGAPA KEPERIBADIAN MANAJER SANGAT PENTING?

1. Manajer sebagai Agen Utama Siklus ASA

- Kepribadian manajer secara langsung memengaruhi:
 - › **Attraction:** Tipe bawahan seperti apa yang tertarik bekerja untuknya.
 - › **Selection:** Siapa yang ia rekrut ke dalam tim (kecenderungan merekrut “mini-me”).
 - › **Attrition:** Siapa yang ia pertahankan dan siapa yang akhirnya keluar dari timnya.
- Kesimpulannya: **Tim adalah cerminan dari kepribadian pemimpinnya.**

BAGIAN 2: MEMETAKAN KEPERIBADIAN—THE BIG FIVE (OCEAN) MODEL

- **Pengantar:** Dianggap sebagai “standar emas” dalam psikologi kepribadian karena validitas dan reliabilitasnya yang tinggi dalam memprediksi hasil kerja.

Dimensi	Deskripsi (Skor Tinggi vs. Skor Rendah)	Implikasi Manajerial (Contoh)
Openness to Experience (Keterbukaan terhadap Pengalaman)	Tinggi: Imajinatif, kreatif, penasaran, menyukai variasi. Rendah: Praktis, konvensional, menyukai rutinitas.	Manajer yang terbuka cenderung lebih adaptif terhadap perubahan, visioner, dan mendukung inovasi. Namun, mungkin kurang fokus pada detail operasional.

Dimensi	Deskripsi (Skor Tinggi vs. Skor Rendah)	Implikasi Manajerial (Contoh)
Conscientiousness (Kehati-hatian/Sifat Teliti)	<p>Tinggi: Terorganisir, dapat diandalkan, disiplin, berorientasi pada pencapaian.</p> <p>Rendah: Kurang terstruktur, spontan.</p>	<p>Sifat ini adalah prediktor terkuat kinerja di hampir semua pekerjaan. Manajer yang teliti akan menetapkan target yang jelas dan memonitor kinerja dengan baik. Risiko: bisa menjadi <i>micro-manager</i>.</p>
Extraversion (Ekstraversi)	<p>Tinggi: Ramah, mudah bergaul, asertif, energinya terisi oleh interaksi sosial.</p> <p>Rendah (Introvert): Pendiam, pemikir, energinya terkuras oleh interaksi sosial.</p>	<p>Manajer ekstrovert seringkali efektif dalam peran yang membutuhkan banyak interaksi sosial (misalnya, penjualan). Namun, introvert bisa menjadi pendengar yang lebih baik dan lebih bijaksana.</p>
Agreeableness (Keramahan/Sifat Mudah Setuju)	<p>Tinggi: Kooperatif, penuh kepercayaan, baik hati.</p> <p>Rendah: Kompetitif, kritis, terkadang skeptis.</p>	<p>Manajer yang ramah menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan harmonis. Risiko: mungkin kesulitan memberikan umpan balik negatif atau mengambil keputusan yang tidak populer.</p>
Neuroticism (Neurotisme) (Kebalikan: Emotional Stability/Stabilitas Emosi)	<p>Tinggi (Neurotic): Cemas, mudah stres, murung.</p> <p>Rendah (Emotionally Stable): Tenang, percaya diri, aman.</p>	<p>Stabilitas emosi sangat penting bagi kepemimpinan. Manajer yang stabil mampu menangani tekanan dengan baik dan tetap tenang dalam krisis.</p>

BAGIAN 3: ALAT REFLEKSI–MYERS–BRIGGS TYPE INDICATOR (MBTI)

- **Peringatan Penting:** MBTI adalah alat untuk **pengembangan diri dan pemahaman tim**, **BUKAN** alat seleksi yang valid secara ilmiah. Ia mengukur *preferensi*, bukan kemampuan.

Dimensi	Pertanyaan yang Dijawab	Deskripsi Preferensi
Sumber Energi	Dari mana Anda mendapatkan energi?	Extraversion (E): Dari dunia luar; interaksi. Introversion (I): Dari dunia dalam; refleksi.
Cara Memperoleh Informasi	Bagaimana Anda memproses informasi?	Sensing (S): Fokus pada fakta, detail, dan realitas saat ini. Intuition (N): Fokus pada pola, koneksi, dan kemungkinan masa depan.
Cara Mengambil Keputusan	Apa dasar keputusan Anda?	Thinking (T): Berdasarkan logika, analisis objektif, dan prinsip. Feeling (F): Berdasarkan nilai-nilai pribadi, harmoni, dan dampaknya pada orang lain.
Gaya Hidup/Orientasi	Bagaimana Anda berinteraksi dengan dunia luar?	Judging (J): Menyukai perencanaan, struktur, dan keputusan yang pasti. Perceiving (P): Menyukai fleksibilitas, spontanitas, dan pilihan yang tetap terbuka.

- **Contoh Implikasi Manajerial:** Seorang manajer **ISTJ** (Introvert, Sensing, Thinking, Judging) mungkin akan sangat terstruktur dan fokus pada fakta, tetapi perlu belajar untuk lebih terbuka pada ide-ide baru (N) dan mempertimbangkan dampak keputusan pada tim (F).

BAGIAN 4: DARI KEPERIBADIAN KE KESALAHAN–BIAS KOGNITIF

- **Definisi:** Jalan pintas mental (*heuristics*) yang membantu kita membuat keputusan dengan cepat, namun seringkali mengarah pada kesalahan sistematis dalam penilaian.

Bias Kognitif	Deskripsi Singkat	Contoh dalam Keputusan Manajerial
Confirmation Bias (Bias Konfirmasi)	Kecenderungan untuk mencari, menafsirkan, dan mengingat informasi yang mengonfirmasi keyakinan yang sudah ada.	Seorang manajer yang sudah yakin seorang karyawan berkinerja buruk hanya akan memperhatikan kesalahan-kesalahan kecil karyawan tersebut, dan mengabaikan prestasinya.
Anchoring Bias (Bias Jangkar)	Terlalu bergantung pada informasi pertama yang diterima saat membuat keputusan.	Dalam negosiasi gaji, tawaran pertama yang diajukan (entah tinggi atau rendah) akan menjadi “jangkar” yang memengaruhi hasil akhir negosiasi.
Availability Heuristic (Heuristik Ketersediaan)	Menilai probabilitas suatu peristiwa berdasarkan seberapa mudah contoh peristiwa itu muncul di benak kita.	Manajer lebih takut pada kegagalan proyek yang baru saja diberitakan di media, meskipun secara statistik risiko kegagalan proyek lain di perusahaannya lebih tinggi.
Halo/Horns Effect (Efek Halo/Tanduk)	Kesan positif (Halo) atau negatif (Tanduk) awal tentang seseorang memengaruhi penilaian kita terhadap semua sifat lainnya.	“Dia lulusan universitas ternama (Halo), jadi pasti dia juga pekerja keras dan kreatif.” Atau, “Dia terlambat di hari pertama (Tanduk), jadi dia pasti tidak disiplin dan tidak bisa diandalkan.”
Sunk Cost Fallacy (Keke-liruan Biaya Terpendam)	Terus melanjutkan suatu proyek atau investasi hanya karena sudah terlalu banyak sumber daya yang diinvestasikan, meskipun jelas-jelas proyek itu akan gagal.	“Kita sudah menghabiskan 2 miliar untuk proyek ini. Kita tidak bisa berhenti sekarang, kita harus terus menambah dana agar investasi awal tidak sia-sia.”

BAGIAN 5: SINTESIS–MENGHUBUNGKAN KEPERIBADIAN DAN BIAS

- Kepribadian kita dapat membuat kita lebih rentan terhadap bias tertentu.
 - › Seorang manajer dengan **Conscientiousness tinggi** mungkin lebih rentan terhadap **Sunk Cost Fallacy** karena ia tidak mau mengakui bahwa rencana yang telah ia susun dengan cermat ternyata gagal.
 - › Manajer dengan **Agreeableness tinggi** mungkin lebih rentan terhadap **Confirmation Bias** untuk mendukung pendapat mayoritas demi menjaga harmoni.
 - › Manajer dengan **Openness rendah** mungkin lebih rentan terhadap **Anchoring Bias** karena ia kurang terbuka untuk mempertimbangkan informasi baru yang menantang data awal.

D. Aktivitas Pembelajaran: Workshop & Studi Kasus Dilema Manajerial

1. Tahap 1: Refleksi Diri (15 menit)

- Mahasiswa diminta untuk melakukan tes Big Five dan MBTI singkat secara online (sebelum atau di awal kelas) dan merenungkan hasilnya.
Disclaimer: ini hanya untuk refleksi, bukan diagnosis.

2. Tahap 2: Diskusi Kelompok (45 menit)

- **Studi Kasus: Dilema Proyek “Omega”**

“Anda adalah seorang manajer yang memimpin Proyek Omega, sebuah inisiatif pengembangan produk baru. Proyek ini diusulkan oleh Rina, seorang anggota tim yang sangat Anda percayai dan selalu berkinerja tinggi (Efek Halo). Anggaran awal yang disetujui adalah 1 miliar Rupiah (Jangkar). Setelah 6 bulan berjalan dan menghabiskan 800 juta (Biaya Terpendam), data pasar terbaru menunjukkan bahwa minat konsumen terhadap produk sejenis menurun drastis. Namun, tim teknis Anda baru saja melaporkan kemajuan kecil yang mereka anggap sebagai ‘tanda positif’

(Bias Konfirmasi). Sekarang, tim meminta tambahan dana 500 juta untuk menyelesaikan proyek ini. Apa yang akan Anda lakukan?”

- **Tugas Kelompok:**

1. Identifikasi setidaknya 3 bias kognitif yang sedang bekerja dalam skenario ini.
2. Diskusikan bagaimana seorang manajer dengan profil **ESTJ** (sangat terstruktur, logis) mungkin akan mendekati masalah ini.
3. Diskusikan bagaimana seorang manajer dengan profil **ENFP** (visioner, empatik) mungkin akan mendekati masalah ini.
4. Sebagai kelompok, rumuskan strategi konkret untuk **mengurangi dampak bias** dan membuat keputusan yang lebih objektif.

3. Tahap 3: Presentasi dan Diskusi Kelas (siswa waktu)

- Setiap kelompok membagikan hasil analisisnya, fokus pada strategi mitigasi bias.

BAHAN KAJIAN – PERTEMUAN 5

Mata Kuliah: Perilaku Manajerial (Managerial Behavior)

Topik: Motivasi: Dari Teori Konten ke Teori Proses, dan Mendesain Pekerjaan yang Memotivasi (*Job Crafting*)

A. Deskripsi Singkat

Sesi ini akan mengupas salah satu tantangan paling fundamental bagi seorang manajer: bagaimana cara memotivasi tim? Kita akan melampaui pemahaman awam tentang motivasi (seperti sekadar “memberi bonus”) dan membedahnya melalui dua lensa teoretis utama. Pertama, **Teori Konten** akan menjawab pertanyaan “**APA**” yang memotivasi manusia—fokus pada kebutuhan dan keinginan internal. Kedua, kita akan beralih ke **Teori Proses** yang lebih canggih untuk menjawab pertanyaan “**BAGAIMANA**” motivasi itu bekerja—fokus pada proses kognitif dan pilihan rasional yang mendasari upaya individu. Puncaknya, kita akan mentransformasi pemahaman teoretis ini menjadi aksi manajerial yang modern dan berdaya: memfasilitasi **Job Crafting**, yaitu bagaimana manajer dapat membantu karyawan untuk secara proaktif mendesain ulang pekerjaan mereka sendiri agar lebih bermakna dan memotivasi.

B. Capaian Pembelajaran Pertemuan (Sub-CPMK)

Setelah mengikuti sesi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Membedakan antara Teori Konten (*Content Theories*) dan Teori Proses (*Process Theories*) dalam motivasi.
2. Mengevaluasi kelebihan dan keterbatasan dari berbagai teori motivasi utama (Maslow, Herzberg, Equity, Expectancy).
3. Mendiagnosis masalah motivasi di tempat kerja menggunakan kerangka teoretis yang relevan.

4. Merancang intervensi manajerial yang berpusat pada karyawan melalui fasilitasi *Job Crafting*.

C. Pokok Bahasan (Outline Materi)

BAGIAN 1: DUA PERTANYAAN BESAR TENTANG MOTIVASI

1. **Definisi Motivasi:** Proses yang menjelaskan **intensitas**, **arah**, dan **ketekunan** (*intensity, direction, and persistence*) upaya individu untuk mencapai tujuan.
2. **Pergeseran Paradigma:**
 - › **Pertanyaan Lama (Teori Konten):** “Apa saja kebutuhan di dalam diri manusia yang mendorong mereka untuk bertindak?” Fokus pada **APA**.
 - › **Pertanyaan Baru (Teori Proses):** “Bagaimana proses berpikir dan perbandingan sosial membentuk pilihan seseorang untuk berupaya?” Fokus pada **BAGAIMANA**.

BAGIAN 2: TEORI KONTEN – FOKUS PADA KEBUTUHAN INTERNAL

Teori	Ide Utama	Implikasi Manajerial	Kritik/Keterbatasan
Hierarki Kebutuhan Maslow	Kebutuhan manusia tersusun dalam 5 level hierarkis (Fisiologis, Rasa Aman, Sosial, Penghargaan, Aktualisasi Diri). Kebutuhan level bawah harus dipuaskan sebelum level atas menjadi motivator.	Manajer harus memahami di level mana seorang karyawan berada untuk menawarkan insentif yang tepat. Gaji (Fisiologis) tidak akan memotivasi seseorang yang mencari pengakuan (Penghargaan).	Hierarki tidak sekaku yang diasumsikan. Urutan bisa berbeda antar individu dan budaya. Orang bisa termotivasi oleh beberapa kebutuhan sekaligus.

Teori	Ide Utama	Implikasi Manajerial	Kritik/Keterbatasan
Teori Dua Faktor Herzberg	Ada dua set faktor yang berbeda: (1) Faktor Higienis (Hygiene Factors): Gaji, kondisi kerja, keamanan. Jika tidak ada, menyebabkan ketidakpuasan . (2) Faktor Motivator (Motivators): Pengakuan, tanggung jawab, pencapaian. Jika ada, menciptakan kepuasan .	Memperbaiki faktor higienis (misal, menaikkan gaji) hanya akan menghilangkan ketidakpuasan, bukan menciptakan motivasi. Untuk benar-benar memotivasi, manajer harus fokus pada faktor motivator.	Metodologinya dipertanyakan. Ada tumpang tindih antara faktor higienis dan motivator (misalnya, gaji bisa menjadi simbol pengakuan).
Teori Kebutuhan Mc Clelland	Individu memiliki tiga kebutuhan utama yang menjadi motivator: (1) Kebutuhan akan Pencapaian (nAch) , (2) Kebutuhan akan Kekuasaan (nPow) , (3) Kebutuhan akan Afiliasi (nAff) .	Manajer yang efektif cenderung memiliki <i>nPow</i> tinggi dan <i>nAff</i> rendah. Karyawan dengan <i>nAch</i> tinggi akan termotivasi oleh tantangan dan umpan balik yang jelas.	Sulit diukur (menggunakan tes proyektif). Kurang praktis untuk diterapkan dalam skala besar.

BAGIAN 3: TEORI PROSES – FOKUS PADA PROSES KOGNITIF

Teori	Ide Utama	Implikasi Manajerial
Teori Keadilan (Equity Theory)	Individu termotivasi untuk mempertahankan keadilan atau kesetaraan. Mereka membandingkan rasio Input (upaya, pengalaman) terhadap Output (gaji, pengakuan) mereka dengan rasio orang lain. Jika ada ketidakadilan, akan muncul ketegangan yang mendorong tindakan.	Persepsi adalah kunci. Manajer harus memastikan bahwa proses alokasi imbalan (gaji, promosi) transparan dan dirasakan adil. Ketidakadilan dapat membunuh motivasi lebih cepat daripada imbalan yang kecil.
Teori Harapan (Expectancy Theory)	Motivasi adalah hasil dari tiga keyakinan kognitif: Harapan (Expectancy) : “Jika saya berusaha, bisakah saya berhasil?” (Upaya → Kinerja). Instrumentalitas (Instrumentality) : “Jika saya berhasil, apakah saya akan mendapatkan imbalan?” (Kinerja → Imbalan). Valensi (Valence) : “Seberapa berharganya imbalan itu bagi saya?” (Nilai Imbalan). Motivasi = E x I x V .	Manajer harus memperkuat ketiga tautan ini: (1) Berikan pelatihan dan sumber daya agar karyawan yakin bisa berhasil (E). (2) Buat hubungan yang jelas dan dapat diandalkan antara kinerja dan imbalan (I). (3) Tawarkan imbalan yang benar-benar dihargai oleh karyawan (V).

BAGIAN 4: APLIKASI MODERN – MENDESAIN PEKERJAAN YANG MEMOTIVASI

1. Pendekatan Tradisional: *Job Design*

- Fokus pada manajer sebagai “arsitek” pekerjaan (misal: *Job Enlargement*, *Job Enrichment*). Karyawan cenderung pasif.

2. Pendekatan Proaktif: *Job Crafting*

- **Definisi:** Perubahan proaktif yang dilakukan karyawan terhadap batas-batas kognitif, tugas, dan relasional dari pekerjaan mereka untuk membuatnya lebih bermakna dan memuaskan. Karyawan adalah “pengrajin” (*crafters*) dari pekerjaannya sendiri.
- **Tiga Bentuk *Job Crafting*:**
 - › **Task Crafting (Mengubah Tugas):** Mengubah jenis, jumlah, atau sifat tugas. *Contoh: Seorang akuntan yang menikmati mengajar, secara sukarela membuat sesi pelatihan Excel bulanan untuk timnya.*
 - › **Relational Crafting (Mengubah Relasi):** Mengubah dengan siapa dan bagaimana mereka berinteraksi. *Contoh: Seorang programmer yang merasa terisolasi, berinisiatif untuk menjadwalkan demo rutin dengan tim pemasaran untuk mendapatkan perspektif pengguna.*
 - › **Cognitive Crafting (Mengubah Pola Pikir):** Mengubah cara pandang terhadap pekerjaan. *Contoh: Seorang petugas kebersihan di rumah sakit tidak melihat pekerjaannya sebagai “membersihkan lantai”, tetapi sebagai “membantu proses penyembuhan pasien dengan menciptakan lingkungan yang steril.”*
- **Peran Manajer:** Bukan merancang pekerjaan untuk karyawan, tetapi **menciptakan kondisi** agar mereka bisa melakukan *job crafting*:
 - › **Memberikan Otonomi:** Berikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen.
 - › **Mendengarkan dan Bertanya:** Lakukan percakapan seperti, “Bagian mana dari pekerjaanmu yang paling memberimu energi? Bagian mana yang paling menguras energimu? Bagaimana kita bisa meningkatkan yang pertama dan mengurangi yang kedua?”
 - › **Menghubungkan dengan Visi:** Bantu karyawan melihat bagaimana *crafting* yang mereka lakukan berkontribusi pada tujuan tim dan organisasi yang lebih besar.

D. Aktivitas Pembelajaran: *Problem-Based Learning* & Diskusi Kelompok

- **Skenario Kasus: Andi, Si Bintang yang Meredup**

“Andi adalah seorang *data analyst* yang setahun lalu menjadi karyawan terbaik. Namun, dalam tiga bulan terakhir, kinerjanya menurun drastis. Ia sering melewatkan tenggat waktu, kurang berpartisipasi dalam rapat, dan terlihat tidak bersemangat. Saat diajak bicara, ia hanya berkata, ‘Semua baik-baik saja, mungkin hanya sedang jenuh.’ Gaji dan tunjangan kompetitif, dan ia baru saja mendapatkan bonus tahunan yang besar.”

- **Tugas Diskusi Kelompok:**

1. **Diagnosis Masalah:**

- › Gunakan **Teori Dua Faktor Herzberg**: Faktor higienis Andi tampaknya terpenuhi. Faktor motivator apa yang mungkin hilang?
- › Gunakan **Teori Harapan**: Analisis situasi Andi dari sisi Harapan, Instrumentalitas, dan Valensi. Tautan mana yang kemungkinan besar “patah”? Mengapa?

2. **Rancangan Intervensi:**

- › Hindari solusi tradisional (misalnya, menawarkan bonus lagi). Sebagai manajer Andi, rancanglah sebuah **percakapan *job crafting***.
- › Tuliskan 3-4 pertanyaan kunci yang akan Anda ajukan kepada Andi untuk membantunya mengidentifikasi peluang *task crafting*, *relational crafting*, atau *cognitive crafting*.
- › Berikan satu contoh konkret untuk setiap jenis *crafting* yang mungkin bisa dilakukan Andi dalam perannya sebagai *data analyst*.

E. Referensi Utama untuk Sesi Ini

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Chapters on Motivation Concepts and Motivation: From Concepts to Applications.

- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Artikel Harvard Business Review tentang motivasi dan *job crafting*.

Mata Kuliah: Perilaku Manajerial (Managerial Behavior)

Topik: Perilaku Kelompok dan Tim: Kohesi, Konflik, dan Negosiasi. Peran Kepribadian Pemimpin dalam Efektivitas Tim

A. Deskripsi Singkat

Sesi ini menyelami kompleksitas “kotak hitam” yang disebut tim. Kita akan bergerak melampaui asumsi bahwa menempatkan orang-orang pintar dalam satu ruangan akan secara otomatis menghasilkan kinerja yang luar biasa. Mahasiswa akan belajar untuk mendiagnosis dan mengelola tiga kekuatan dinamis yang menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah tim. Pertama, **Kohesi**, pedang bermata dua yang bisa menciptakan sinergi atau justru *groupthink*. Kedua, **Konflik**, sebuah kekuatan yang sering dihindari namun bisa menjadi sumber inovasi jika dikelola dengan benar. Ketiga, **Negosiasi**, sebagai perangkat esensial untuk mengelola konflik dan mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Puncaknya, kita akan kembali ke tesis utama mata kuliah ini: menganalisis bagaimana **kepribadian manajer** bertindak sebagai “bayangan” yang secara fundamental memengaruhi kohesi, memicu atau meredakan konflik, dan menentukan gaya negosiasi seluruh tim.

B. Capaian Pembelajaran Pertemuan (Sub-CPMK)

Setelah mengikuti sesi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menganalisis sifat ganda dari kohesi dan hubungannya dengan norma kinerja tim.
2. Membedakan antara konflik fungsional (konstruktif) dan disfungsional (destruktif) serta mengidentifikasi jenis-jenisnya.
3. Menerapkan strategi negosiasi distributif dan integratif dalam konteks manajerial.

4. Mengevaluasi bagaimana profil kepribadian seorang pemimpin (berdasarkan Big Five) secara langsung memengaruhi tingkat kohesi, manajemen konflik, dan efektivitas tim secara keseluruhan.

C. Pokok Bahasan (Outline Materi)

BAGIAN I: KOHESI – PEREKAT TIM YANG BERBAHAYA SEKALIGUS BERMANFAAT

1. **Definisi Kohesi:** Tingkat di mana anggota tim saling tertarik dan termotivasi untuk tetap berada dalam tim. Ini adalah “lem sosial” tim.
2. **Faktor Pendorong Kohesi:** Ukuran tim yang kecil, kesepakatan atas tujuan, waktu yang dihabiskan bersama, keberhasilan di masa lalu, dan ancaman eksternal.
3. **Hubungan Kritis: Kohesi, Norma Kinerja, dan Produktivitas**
 - › Kohesi tidak secara otomatis menjamin kinerja tinggi. Kuncinya adalah **norma kinerja** (standar perilaku yang diterima tim).
 - › **Matriks Kohesi-Kinerja:**
 - **Kohesi Tinggi + Norma Kinerja Tinggi: Produktivitas Tinggi.** Tim yang solid dan bekerja keras (Tim Ideal).
 - **Kohesi Tinggi + Norma Kinerja Rendah: Produktivitas Rendah.** Tim yang solid dalam kemalasan atau menentang tujuan organisasi (Geng yang Menyenangkan tapi Tidak Produktif).
 - **Kohesi Rendah + Norma Kinerja Tinggi:** Produktivitas Sedang. Kinerja didorong oleh individu, bukan sinergi tim.
 - **Kohesi Rendah + Norma Kinerja Rendah:** Produktivitas Sangat Rendah.
4. **Sisi Gelap Kohesi Tinggi: Groupthink.** Kecenderungan anggota untuk menekan pandangan yang tidak populer demi menjaga harmoni, yang mengarah pada keputusan yang buruk.

BAGIAN 2: KONFLIK – BUKAN SESUATU YANG HARUS DIHINDARI

1. **Pergeseran Pandangan:** Dari pandangan tradisional (semua konflik buruk) ke pandangan interaksionis (konflik bisa menjadi kekuatan positif).
2. **Konflik Fungsional vs. Disfungsional:**
 - › **Fungsional (Konstruktif):** Konflik yang mendukung tujuan tim dan meningkatkan kinerja.
 - › **Disfungsional (Destruktif):** Konflik yang menghambat kinerja tim.
3. **Tiga Jenis Konflik:**
 - › **Konflik Tugas (*Task Conflict*):** Perbedaan pendapat mengenai **isi dan tujuan pekerjaan**. *Contoh: “Apakah kita harus memprioritaskan fitur A atau fitur B?”* **Potensi: Fungsional** pada tingkat rendah hingga sedang.
 - › **Konflik Proses (*Process Conflict*):** Perbedaan pendapat mengenai **cara pekerjaan diselesaikan**. *Contoh: “Haruskah kita mengadakan rapat harian atau mingguan?”* **Potensi: Fungsional** pada tingkat rendah, namun bisa cepat menjadi disfungsional.
 - › **Konflik Hubungan (*Relationship Conflict*):** Konflik yang didasarkan pada **ketidaksukaan interpersonal, ketegangan, dan permusuhan**. *Contoh: “Saya tidak suka cara dia berbicara kepada saya.”* **Potensi: Hampir selalu disfungsional.**
4. **Tugas Manajer:** Mendorong konflik tugas dan proses yang sehat, sambil secara aktif mencegah dan meredakan konflik hubungan.

BAGIAN 3: NEGOSIASI – ALAT UNTUK MENGELOLA KONFLIK

1. **Definisi Negosiasi:** Proses di mana dua pihak atau lebih bertukar barang atau jasa dan mencoba menyepakati nilai tukarnya.
2. **Dua Strategi Negosiasi Utama:**
 - › **Negosiasi Distributif (*Distributive Bargaining*):**

- **Logika:** *Win-Lose*. Beroperasi dalam kondisi “kue tetap” (*fixed pie*). Fokus pada “siapa yang mendapat paling banyak”.
- **Taktik:** Menjaga informasi, membuat tawaran pertama yang agresif, mencari kemenangan jangka pendek.
- **Contoh:** Negosiasi harga mobil bekas.
- › **Negosiasi Integratif (*Integrative Bargaining*):**
 - **Logika:** *Win-Win*. Mencari satu atau lebih solusi yang dapat menciptakan hasil yang saling menguntungkan. Fokus pada “bagaimana kita bisa memperbesar kue”.
 - **Taktik:** Berbagi informasi, fokus pada kepentingan (*interests*) bukan posisi (*positions*), menciptakan opsi-opsi baru.
 - **Contoh:** Tim yang bernegosiasi tentang pembagian tugas untuk mencapai tujuan bersama. **Ini adalah pendekatan yang ideal untuk digunakan di dalam tim.**

BAGIAN 4: SINTESIS – PERAN KEPERIBADIAN PEMIMPIN DALAM EFEKTIVITAS TIM

- Kepribadian pemimpin adalah “termostat” yang mengatur iklim tim.

Dimensi Big Five Pemimpin	Dampak Terhadap Dinamika Tim
Agreeableness (Keramahan)	Tinggi: Cenderung menciptakan kohesi tinggi dan konflik hubungan yang rendah . Risiko: Mungkin menghindari konflik tugas yang diperlukan untuk inovasi dan cenderung menyerah terlalu cepat dalam negosiasi.
Conscientiousness (Ke-hati-hatian)	Tinggi: Efektif dalam menetapkan norma kinerja yang tinggi dan mengelola konflik proses dengan menciptakan struktur yang jelas. Risiko: Bisa menjadi kaku dan kurang fleksibel dalam negosiasi integratif.
Extraversion (Ekstraversi)	Tinggi: Mampu membangun kohesi melalui interaksi yang energik. Efektif dalam mengartikulasikan posisi dalam negosiasi. Risiko: Mungkin mendominasi diskusi, secara tidak sengaja menekan pendapat anggota tim yang introvert.

Dimensi Big Five Pemimpin	Dampak Terhadap Dinamika Tim
Openness to Experience (Keterbukaan)	Tinggi: Sangat berharga untuk mendorong konflik tugas yang sehat dan memfasilitasi negosiasi integratif dengan mencari solusi kreatif. Risiko: Mungkin kurang fokus pada detail implementasi kesepakatan.
Emotional Stability (Stabilitas Emosi)	KRITIS. Pemimpin yang stabil secara emosional mampu meredakan konflik hubungan yang memanas, tetap objektif selama konflik tugas, dan tidak mudah terprovokasi dalam negosiasi yang alot. Ini adalah fondasi dari keamanan psikologis tim.

D. Aktivitas Pembelajaran: Simulasi/Role Playing Negosiasi Tim

- **Skenario: Dilema Proyek “Phoenix”**
Tim Anda ditugaskan untuk meluncurkan produk baru dalam waktu 3 bulan. Sumber daya (anggaran dan personel) terbatas. Ada ketegangan antara tiga sub-tim: **Pemasaran** (ingin fitur yang menarik dan kampanye besar-besaran), **Teknik** (ingin produk yang stabil dan tidak terburu-buru), dan **Keuangan** (ingin menekan biaya seminimal mungkin).
- **Proses:**
 1. **Pembagian Kelompok (15 menit):** Kelas dibagi menjadi kelompok-kelompok yang terdiri dari perwakilan Pemasaran, Teknik, dan Keuangan. Setiap peran menerima instruksi rahasia mengenai prioritas utama dan batasan mereka. Satu orang di setiap kelompok ditunjuk sebagai **Manajer Proyek (Pemimpin Tim)** yang tugasnya memfasilitasi negosiasi.
 2. **Sesi Negosiasi (45 menit):** Kelompok melakukan rapat untuk memutuskan: (a) fitur produk final, (b) alokasi anggaran, dan (c) jadwal peluncuran. Manajer Proyek harus memimpin tim untuk mencapai kesepakatan.

3. Debriefing dan Analisis (30 menit):

- › Apakah tim Anda mencapai kesepakatan? Mengapa atau mengapa tidak?
- › Jenis konflik apa (tugas, proses, hubungan) yang paling menonjol selama negosiasi?
- › Apakah negosiasi yang terjadi lebih bersifat distributif atau integratif? Berikan contoh.
- › (Untuk Manajer Proyek): Bagaimana Anda mencoba membangun koheisi? Bagaimana Anda mengelola konflik? Bagaimana kepribadian Anda sendiri (berdasarkan refleksi sebelumnya) memengaruhi cara Anda memimpin rapat?

E. Referensi Utama untuk Sesi Ini

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Chapters on Understanding Work Teams, and Conflict and Negotiation.
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass.

Mata Kuliah: Perilaku Manajerial (Managerial Behavior)
Topik: Kepemimpinan: Teori Sifat, Perilaku, dan Kontingensi. Kepemimpinan Transformasional, Etis, dan Melayani (*Servant Leadership*)

A. Deskripsi Singkat

Sesi ini akan membawa mahasiswa dalam sebuah perjalanan evolusioner untuk menjawab pertanyaan abadi: “Apa yang membuat seorang pemimpin efektif?” Kita akan memulai dengan menelusuri **teori-teori klasik**—mulai dari pencarian “sifat bawaan” pemimpin (**Teori Sifat**), beralih ke identifikasi “perilaku yang bisa dipelajari” (**Teori Perilaku**), hingga pemahaman bahwa efektivitas bergantung pada “kesesuaian dengan situasi” (**Teori Kontingensi**). Setelah memahami fondasi ini, kita akan melompat ke **pendekatan kontemporer** yang mendefinisikan kepemimpinan bukan lagi sekadar tentang perintah dan kontrol, melainkan tentang inspirasi, moralitas, dan pelayanan. Mahasiswa akan mendalami tiga model kepemimpinan modern yang paling berpengaruh: **Kepemimpinan Transformasional** (menginspirasi perubahan besar), **Kepemimpinan Etis** (membangun fondasi kepercayaan), dan **Kepemimpinan Melayani** (mengutamakan pertumbuhan pengikut).

B. Capaian Pembelajaran Pertemuan (Sub-CPMK)

Setelah mengikuti sesi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menganalisis evolusi pemikiran kepemimpinan dari teori sifat, perilaku, hingga kontingensi.
2. Membedakan secara konseptual dan praktis antara kepemimpinan transformasional, etis, dan melayani.

3. Mendiagnosis gaya kepemimpinan yang dominan dalam sebuah studi kasus.
4. Mengevaluasi bagaimana profil kepemimpinan seorang manajer memengaruhi kemampuannya untuk membangun tim yang inovatif, berintegritas, dan berkelanjutan.

C. Pokok Bahasan (Outline Materi)

BAGIAN I: EVOLUSI TEORI KEPEMIMPINAN KLASIK

Teori	Pertanyaan Kunci	Ide Utama	Implikasi Manajerial	Keterbatasan Kritis
Teori Sifat (Trait Theory)	“Apakah pemimpin dilahirkan?”	Kepemimpinan adalah bawaan. Pemimpin memiliki sifat-sifat tertentu (misalnya, karisma, kecerdasan, kepercayaan diri) yang membedakan mereka dari non-pemimpin.	Fokus pada seleksi . Rekrut orang-orang yang sudah memiliki “bakat” kepemimpinan.	Gagal menemukan serangkaian sifat yang universal. Mengabaikan sepenuhnya peran situasi dan pembelajaran.

Teori	Pertanyaan Kunci	Ide Utama	Implikasi Manajerial	Keterbatasan Kritis
Teori Perilaku (Behavioral Theory)	“Apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif?”	Kepemimpinan dapat dipelajari. Ada dua dimensi perilaku utama: Fokus pada Tugas (<i>Initiating Structure</i>) dan Fokus pada Orang (<i>Consideration</i>).	Fokus pada pelatihan . Kita dapat mengembangkan manajer untuk menjadi pemimpin yang efektif dengan melatih mereka dalam kedua dimensi perilaku tersebut.	Gagal menemukan “satu gaya terbaik” yang konsisten. Efektivitas sebuah perilaku ternyata sangat bergantung pada situasi.
Teori Kontingensi (Contingency Theory)	“Gaya kepemimpinan apa yang terbaik untuk situasi ini?”	Tidak ada satu cara terbaik untuk memimpin . Efektivitas pemimpin bergantung pada keseuaian (<i>match</i>) antara gaya kepemimpinan dan situasi (misalnya, hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, kekuatan posisi).	Manajer harus mampu (1) mendiagnosis situasi dan (2) mengadaptasi gaya mereka , atau organisasi harus menempatkan pemimpin yang tepat pada situasi yang tepat.	Model-modelnya sederhana dan kompleks dan sulit diterapkan secara real-time oleh manajer di lapangan.

**BAGIAN 2: PENDEKATAN KEPEMIMPINAN KONTEMPORER:
NILAI DAN INSPIRASI**

Teori Kepemimpinan	Fokus Utama	Perilaku Kunci Pemimpin	Dampak pada Pengikut
Kepemimpinan Transformatif	Menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai visi bersama yang luar biasa. “Meningkatkan level kesadaran dan motivasi.”	4 T: 1. Idealized Influence: Menjadi panutan yang dikagumi. 2. Inspirational Motivation: Mengartikulasikan visi yang menarik. 3. Intellectual Stimulation: Menantang asumsi dan mendorong kreativitas. 4. Individualized Consideration: Bertindak sebagai pelatih atau mentor.	Komitmen yang lebih tinggi, kinerja melampaui ekspektasi, dan peningkatan kreativitas.
Kepemimpinan Etis	Menunjukkan dan mempromosikan perilaku yang berlandaskan norma dan moral yang benar melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal. “Melakukan hal yang benar.”	Menunjukkan integritas, kejujuran, dan dapat dipercaya. Memperlakukan karyawan dengan adil dan hormat. Mengkomunikasikan pentingnya etika secara terbuka.	Kepercayaan yang tinggi pada pemimpin, peningkatan keamanan psikologis (<i>psychological safety</i>), dan penurunan perilaku kerja yang tidak etis.

Teori Kepemimpinan	Fokus Utama	Perilaku Kunci Pemimpin	Dampak pada Pengikut
Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership)	Berfokus pada pertumbuhan dan kesejahteraan orang lain (pengikut dan komunitas). Pemimpin adalah pelayan terlebih dahulu. “Saya melayani agar Anda dapat tumbuh.”	Mendengarkan secara mendalam, empati, penyembuhan (membuat utuh), kesadaran, persuasi (bukan paksaan), kepemimpinan (<i>stewardship</i>), dan komitmen pada pertumbuhan orang lain.	Pembedayaan karyawan yang lebih besar, keterlibatan yang lebih tinggi, dan budaya organisasi yang lebih positif dan berorientasi pada komunitas.

BAGIAN 3: SINTESIS – HUBUNGAN ANTARA KEPERIBADIAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN

- Gaya kepemimpinan kontemporer bukanlah sekadar teknik, melainkan perpanjangan dari kepribadian dan nilai-nilai inti seorang pemimpin.
 - › **Kepemimpinan Transformasional** sangat berkorelasi dengan **Extraversion** (untuk menginspirasi) dan **Openness to Experience** (untuk menstimulasi secara intelektual).
 - › **Kepemimpinan Etis** sangat bergantung pada **Conscientiousness** (integritas, dapat diandalkan) dan **Agreeableness** (kepedulian terhadap orang lain).
 - › **Kepemimpinan Melayani** memiliki hubungan kuat dengan **Agreeableness** (empati, kepedulian) dan **Emotional Stability** (kemampuan untuk mendengarkan dan “menyembuhkan” tanpa reaktif).

D. Aktivitas Pembelajaran: Analisis Profil Pemimpin

- **Metode:** Diskusi Panel Berbasis Studi Kasus.
- **Objek Analisis:** Mahasiswa diminta untuk memilih atau diberikan profil dari pemimpin bisnis atau publik yang terkenal (misalnya, Satya Nadella–Microsoft, Jacinda Ardern–Mantan PM Selandia Baru, atau tokoh lokal yang relevan).
- **Proses:**
 1. **Persiapan Individu/Kelompok Kecil (Pra-Kelas):** Mahasiswa melakukan riset singkat (membaca artikel, menonton wawancara) tentang tokoh yang dipilih.
 2. **Sesi Diskusi di Kelas (60 menit):** Kelas dibagi menjadi 3 “panel ahli”: Panel Transformasional, Panel Etis, dan Panel Melayani.
 3. **Pertanyaan Pemandu Diskusi:**
 - › **Diagnosis Gaya Dominan:** Berdasarkan bukti dari riset Anda, gaya kepemimpinan kontemporer mana (Transformasional, Etis, atau Melayani) yang paling menonjol pada tokoh ini? Berikan contoh perilaku spesifik untuk mendukung argumen Anda.
 - › **Analisis Kepribadian:** Berdasarkan gaya kepemimpinan yang Anda identifikasi, coba prediksi profil kepribadian (Big Five) dari tokoh tersebut. Jelaskan mengapa Anda berpikir demikian. (Contoh: “Gaya kepemimpinan Satya Nadella yang empatik dan fokus pada ‘growth mindset’ menunjukkan tingkat Agreeableness dan Openness to Experience yang tinggi.”)
 - › **Analisis Kontingensi:** Apakah gaya kepemimpinan tokoh tersebut “cocok” dengan situasi atau tantangan yang dihadapi organisasinya pada saat itu? Mengapa atau mengapa tidak?
 4. **Sintesis Kelas (30 menit):** Dosen memfasilitasi diskusi yang lebih besar, membandingkan analisis dari berbagai tokoh, dan menarik kesimpulan tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang berbeda dapat sama-sama efektif dalam konteks yang berbeda.

E. Referensi Utama untuk Sesi Ini

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Chapter on Leadership.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage publications. (Sangat direkomendasikan untuk tinjauan komprehensif dari semua teori ini).
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press. (Teks fundamental untuk Kepemimpinan Melayani).
- Artikel relevan dari *Harvard Business Review* tentang kepemimpinan.
-

BAHAN KAJIAN – PERTEMUAN II

Mata Kuliah: Perilaku Manajerial (Managerial Behavior)

Topik: Kekuasaan dan Politik Organisasi: Sumber Kekuasaan, Taktik Pengaruh, dan Perilaku Politik yang Berintegritas

A. Deskripsi Singkat

Sesi ini akan mengupas “dunia tersembunyi” dalam organisasi yang seringkali tidak dibicarakan secara terbuka namun sangat menentukan keberhasilan seorang manajer: kekuasaan dan politik. Mahasiswa akan belajar bahwa kekuasaan bukanlah sesuatu yang secara inheren “kotor”, melainkan sebuah kapasitas yang netral untuk memengaruhi orang lain. Kita akan membedah dari mana kekuasaan itu berasal (**Sumber Kekuasaan**), bagaimana ia diwujudkan dalam tindakan sehari-hari (**Taktik Pengaruh**), dan bagaimana ia dimainkan dalam arena **Politik Organisasi**. Fokus utama sesi ini adalah membekali mahasiswa dengan kesadaran dan kerangka kerja untuk menavigasi realitas politik secara etis. Tujuannya bukan untuk menjadi “politisi licik”, melainkan menjadi manajer yang cerdas secara politik (*politically savvy*) dan mampu menggunakan pengaruhnya untuk mencapai tujuan organisasi dan tim dengan **integritas**.

B. Capaian Pembelajaran Pertemuan (Sub-CPMK)

Setelah mengikuti sesi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Membedakan berbagai sumber kekuasaan formal dan personal di dalam organisasi.
2. Menganalisis efektivitas dari berbagai taktik pengaruh dalam konteks yang berbeda.
3. Mengidentifikasi kapan dan mengapa perilaku politik muncul dalam organisasi.

4. Mengevaluasi sebuah tindakan manajerial untuk menentukan apakah itu merupakan perilaku politik yang etis dan berintegritas atau tidak etis.

C. Pokok Bahasan (Outline Materi)

BAGIAN 1: FONDASI – MEMAHAMI KEKUASAAN

1. **Definisi Kekuasaan (*Power*):** Kapasitas yang dimiliki A untuk memengaruhi perilaku B, sehingga B bertindak sesuai dengan keinginan A. Kunci dari kekuasaan adalah **ketergantungan** (*dependency*). Semakin B bergantung pada A, semakin besar kekuasaan A atas B.
2. **Membedakan Kekuasaan dan Kepemimpinan:**
 - **Kepemimpinan:** Fokus pada keselarasan tujuan, membutuhkan kompatibilitas antara pemimpin dan pengikut. Pengaruh cenderung ke bawah.
 - **Kekuasaan:** Tidak memerlukan keselarasan tujuan, hanya ketergantungan. Pengaruh bisa ke segala arah (ke bawah, ke atas, lateral).

BAGIAN 2: SUMBER KEKUASAAN (FRENCH & RAVEN'S BASES OF POWER)

Jenis Kekuasaan	Sumber Kekuasaan	Deskripsi Singkat	Contoh Manajerial
Kekuasaan Formal (Berasal dari Posisi)	1. Coercive Power (Kekuasaan Paksaan)	Berdasarkan rasa takut akan hasil negatif jika gagal patuh.	Manajer mengancam akan memotong bonus karyawan jika target tidak tercapai.

Jenis Kekuasaan	Sumber Kekuasaan	Deskripsi Singkat	Contoh Manajerial
	2. Reward Power (Kekuasaan Imbalan)	Berdasarkan kemampuan untuk memberikan imbalan yang dihargai orang lain.	Manajer menjanjikan promosi atau proyek menarik kepada anggota tim yang berkinerja terbaik.
	3. Legitimate Power (Kekuasaan Sah)	Berasal dari posisi formal seseorang dalam hierarki organisasi.	Sebagai Direktur, Anda memiliki hak untuk menyetujui atau menolak anggaran yang diajukan manajer di bawah Anda.
Kekuasaan Personal (Berasal dari Individu)	4. Expert Power (Kekuasaan Ahli)	Berdasarkan keahlian, keterampilan, atau pengetahuan khusus yang dimiliki.	Semua orang di departemen selalu bertanya kepada "Rina" tentang analisis data karena ia adalah yang paling ahli.
	5. Referent Power (Kekuasaan Rujukan)	Berdasarkan identifikasi dengan seseorang yang memiliki sumber daya atau sifat pribadi yang dikagumi. Kharisma adalah bagian dari ini.	Karyawan bekerja keras untuk "Budi" bukan karena jabatannya, tetapi karena mereka mengagumi integritas dan visinya.

**BAGIAN 3: DARI POTENSI KE AKSI – TAKTIK PENGARUH
(INFLUENCE TACTICS)**

- Kekuasaan adalah potensi, pengaruh adalah kekuasaan dalam tindakan.

Taktik Pengaruh	Deskripsi Singkat	Paling Efektif Ketika...
Paling Efektif (Soft Tactics)	Rational Persuasion (Persuasi Rasional)	Menggunakan argumen logis dan data faktual.
	Inspirational Appeals (Daya Tarik Inspirasional)	Menarik emosi, nilai, dan aspirasi target.
	Consultation (Konsultasi)	Melibatkan target dalam perencanaan atau pengambilan keputusan.
	Collaboration (Kolaborasi)	Menawarkan bantuan dan sumber daya untuk membantu target.
Cukup Efektif	Ingratiation (Menjilat)	Menggunakan sanjungan atau pujian sebelum mengajukan permintaan.
	Personal Appeals (Daya Tarik Personal)	Meminta bantuan berdasarkan persahabatan atau loyalitas.
	Exchange (Pertukaran)	Menawarkan imbalan atau keuntungan sebagai imbalan atas kepatuhan.
Paling Tidak Efektif (Hard Tactics)	Coalition Tactics (Taktik Koalisi)	Meminta bantuan orang lain untuk membujuk target.
	Pressure (Tekanan)	Menggunakan peringatan, tuntutan berulang, atau ancaman.
	Legitimizing Tactics (Taktik Legitimasi)	Mengandalkan otoritas posisi atau aturan organisasi.

BAGIAN 4: ARENA PERMAINAN – POLITIK ORGANISASI

1. **Definisi Perilaku Politik:** Aktivitas yang **tidak** disyaratkan sebagai bagian dari peran formal seseorang di organisasi, tetapi yang memengaruhi, atau mencoba memengaruhi, distribusi keuntungan dan kerugian di dalam organisasi.
2. **Realitas Politik:** Politik adalah fakta kehidupan dalam organisasi. Mengapa? Karena:
 - › **Ambiguitas:** Tujuan dan metrik kinerja seringkali tidak jelas.
 - › **Sumber Daya Terbatas:** Orang akan bersaing untuk mendapatkan anggaran, personel, dan sumber daya lainnya.
 - › **Perubahan Teknologi & Lingkungan:** Ketidakpastian menciptakan ruang bagi manuver politik.
3. **Perilaku Politik yang Umum:** Membangun koalisi, menyebarkan rumor, menahan informasi, *impression management* (mengelola citra diri).

BAGIAN 5: NAVIGASI ETIS – PERILAKU POLITIK YANG BERINTEGRITAS

- Kunci untuk membedakan politik yang etis dan tidak etis terletak pada **niat dan kesesuaiannya dengan tujuan organisasi.**

Dimensi	Perilaku Politik Tidak Etis (Self-Serving)	Perilaku Politik Berintegritas (Organization-Serving)
Tujuan Utama	Memajukan kepentingan pribadi dengan mengorbankan orang lain atau organisasi.	Memajukan tujuan organisasi yang sah, seringkali untuk mengatasi hambatan birokrasi atau resistensi.
Fokus	<i>Zero-sum game</i> (kemenangan saya adalah kekalahan Anda).	<i>Win-win</i> atau setidaknya selaras dengan kebaikan yang lebih besar.
Taktik yang Cenderung Dipakai	Tekanan, menyebarkan rumor, menahan informasi penting, menyalahkan orang lain.	Persuasi rasional, membangun koalisi berbasis visi bersama, konsultasi, menggunakan jaringan untuk kebaikan proyek.

Dimensi	Perilaku Politik Tidak Etis (Self-Serving)	Perilaku Politik Berintegritas (Organization-Serving)
Transparansi	Cenderung tertutup dan manipulatif.	Cenderung terbuka dan jujur mengenai tujuan akhir.
Contoh	“Saya akan menunda perse-tujuan laporan tim lain agar proyek tim saya terlihat lebih unggul.”	“Saya akan menggunakan hubungan baik saya dengan kepala departemen IT (pengaruh) untuk mempercepat persetujuan server baru yang sangat dibutuhkan tim saya untuk mencapai target perusahaan (tujuan sah).”

D. Aktivitas Pembelajaran: Studi Kasus & Debat Terstruktur

- **Skenario: Promosi yang Diperebutkan**

Posisi Manajer Pemasaran Regional kosong. Ada dua kandidat internal utama:

- › **Maya:** Seorang Product Manager yang sangat cerdas. Kinerjanya secara kuantitatif selalu luar biasa. Ia memiliki *Expert Power* yang tidak tertandingi. Namun, ia cenderung individualis dan kurang pandai membangun hubungan lintas departemen.
- › **Budi:** Seorang Relationship Manager yang karismatik. Kinerjanya bagus, meskipun tidak se-spektakuler Maya. Ia memiliki jaringan yang sangat luas di seluruh perusahaan dan sangat disukai banyak orang (*Referent Power*). Ia dikenal mampu membuat berbagai departemen bekerja sama dengan baik.

Anda adalah Direktur Pemasaran yang akan membuat keputusan akhir.

- **Proses:**
 - › **Persiapan Debat (20 menit):** Kelas dibagi menjadi tiga kelompok besar:
- **Tim Maya:** Harus membangun argumen mengapa Maya adalah pilihan terbaik.

- **Tim Budi:** Harus membangun argumen mengapa Budi adalah pilihan terbaik.
- **Tim Direktur (Anda):** Bertindak sebagai panel penilai.
- *Instruksi untuk Tim Maya & Budi:* “Gunakan konsep sumber kekuasaan dan taktik pengaruh untuk ‘menjual’ kandidat Anda. Pikirkan argumen rasional, tetapi juga pertimbangkan bagaimana Anda bisa membangun koalisi atau menggunakan daya tarik inspirasional.”
 - › **Sesi Debat (40 menit):** Setiap tim mempresentasikan argumennya. Tim Direktur dapat mengajukan pertanyaan yang menantang.
 - › **Debriefing dan Keputusan (30 menit):**
 - › Tim Direktur mengumumkan keputusannya dan **memberikan justifikasi** berdasarkan konsep-konsep yang telah dipelajari.
 - › Dosen memfasilitasi diskusi kelas dengan pertanyaan:
 - › Sumber kekuasaan mana yang pada akhirnya lebih berharga untuk posisi ini: *Expert* atau *Referent*? Mengapa?
 - › Jika Budi secara proaktif melobi manajer lain untuk mendukungnya, apakah itu tindakan politik yang etis?
 - › Jika Maya diam-diam menunjukkan data yang menyiratkan kegagalan proyek yang pernah ditangani Budi, apakah itu etis?
 - › Sebagai Direktur, bagaimana Anda mengkomunikasikan keputusan ini untuk meminimalkan dampak politik negatif?

E. Referensi Utama untuk Sesi Ini

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Chapter on Power and Politics.
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why Some People Have It—and Others Don’t*. Harper Business.
- Artikel relevan dari *Harvard Business Review* tentang penggunaan pengaruh dan kecerdasan politik (*political intelligence*).

Mata Kuliah: Perilaku Manajerial (Managerial Behavior)
Topik: Komunikasi Manajerial: Komunikasi Persuasif, Mendengarkan Aktif, dan Mengelola Informasi di Era Digital

A. Deskripsi Singkat

Sesi ini akan membahas keterampilan yang menjadi “aliran darah” bagi seorang manajer: **komunikasi**. Kita akan bergerak melampaui pemahaman dasar tentang “mengirim dan menerima pesan” dan fokus pada tiga kompetensi komunikasi manajerial tingkat lanjut. Pertama, **Komunikasi Persuasif**, seni memengaruhi orang lain untuk mengadopsi ide atau mengambil tindakan tanpa menggunakan otoritas formal. Kedua, **Mendengarkan Aktif**, sebuah disiplin yang sering diabaikan namun merupakan fondasi untuk membangun kepercayaan, mendiagnosis masalah, dan memberdayakan tim. Ketiga, kita akan membahas tantangan kontemporer dalam **Mengelola Informasi di Era Digital**, di mana manajer dibanjiri oleh data, dituntut untuk selalu terhubung, dan harus menavigasi kompleksitas komunikasi virtual untuk menjaga tim tetap selaras dan terlibat.

B. Capaian Pembelajaran Pertemuan (Sub-CPMK)

Setelah mengikuti sesi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Merancang pesan persuasif yang efektif dengan menggunakan prinsip-prinsip retorika klasik (Ethos, Pathos, Logos).
2. Mempraktikkan teknik-teknik mendengarkan aktif untuk memahami perspektif orang lain secara mendalam dan membangun hubungan yang lebih kuat.
3. Menganalisis tantangan dan merumuskan strategi untuk komunikasi yang efektif di lingkungan kerja digital/hibrida.

C. Pokok Bahasan (Outline Materi)

BAGIAN 1: BUKAN SEKADAR MEMBERI PERINTAH – KOMUNIKASI PERSUASIF

1. **Definisi:** Komunikasi persuasif adalah upaya untuk mengubah sikap, keyakinan, atau perilaku orang lain melalui penalaran, daya tarik emosional, atau kredibilitas, **bukan** melalui paksaan. Ini adalah komunikasi yang mengundang, bukan menuntut.
2. **Tiga Pilar Persuasi Aristoteles (Kerangka E-P-L):**
 - › **Ethos (Kredibilitas Pembicara):** Mengapa mereka harus mendengarkan *Anda*?
 - **Sumber:** Keahlian (*expertise*), integritas, rekam jejak, niat baik.
 - **Cara Membangun:** Tunjukkan kompetensi Anda, akui kelemahan dengan jujur, temukan kesamaan (*common ground*), dan tunjukkan bahwa Anda peduli pada kepentingan mereka.
 - › **Pathos (Daya Tarik Emosional):** Mengapa mereka harus *peduli*?
 - **Sumber:** Menghubungkan pesan dengan nilai-nilai, harapan, dan kekhawatiran audiens.
 - **Cara Menggunakan:** Gunakan cerita (*storytelling*), metafora, dan bahasa yang hidup untuk membangkitkan emosi yang sesuai (misalnya, antusiasme, urgensi, empati).
 - › **Logos (Daya Tarik Logis):** Mengapa pesan Anda *masuk akal*?
 - **Sumber:** Argumen yang kuat, data yang valid, bukti yang jelas, dan penalaran yang runut.
 - **Cara Menggunakan:** Sajikan data dengan jelas (misalnya, melalui visualisasi), gunakan contoh konkret, dan bangun argumen selangkah demi selangkah.
3. **Struktur Pesan Persuasif:**
 - › **Rebut Perhatian:** Mulai dengan pertanyaan, cerita, atau fakta mengejutkan.

- › **Bangun Masalah/Kebutuhan:** Jelaskan mengapa perubahan atau ide Anda diperlukan.
- › **Tawarkan Solusi:** Sajikan ide atau proposal Anda sebagai solusi atas masalah tersebut.
- › **Visualisasikan Masa Depan:** Gambarkan hasil positif jika solusi Anda diterapkan.
- › **Ajak Bertindak (*Call to Action*):** Beri tahu audiens secara spesifik apa yang Anda ingin mereka lakukan.

BAGIAN 2: SENI YANG HILANG – MENDENGARKAN AKTIF

1. **Mengapa Sulit?** Otak kita dapat memproses kata-kata jauh lebih cepat daripada kecepatan bicara orang lain, sehingga pikiran kita cenderung mengembara.
2. **Empat Level Mendengarkan:**
 - › Level 1: *Downloading* (Mendengarkan untuk mengonfirmasi apa yang sudah kita ketahui).
 - › Level 2: *Factual Listening* (Mendengarkan untuk fakta dan data baru).
 - › Level 3: *Empathic Listening* (Mendengarkan untuk memahami perasaan dan pengalaman pembicara dari sudut pandang mereka).
Di sinilah mendengarkan aktif dimulai.
 - › Level 4: *Generative Listening* (Mendengarkan untuk potensi dan kemungkinan masa depan yang bisa diciptakan bersama).
3. **Teknik Praktis Mendengarkan Aktif (L-P-R):**
 - › **Listen (Dengarkan dengan Penuh Perhatian):**
 - Singkirkan distraksi (ponsel, laptop).
 - Pertahankan kontak mata.
 - Perhatikan bahasa tubuh, bukan hanya kata-kata.
 - **Tahan keinginan untuk menyela atau merumuskan jawaban saat orang lain masih berbicara.**
 - › **Paraphrase (Parafrasekan untuk Memastikan Pemahaman):**
 - Ulangi apa yang Anda dengar dengan kata-kata Anda sendiri.

- Mulai dengan frasa seperti: “*Jadi, jika saya tidak salah tangkap, yang menjadi masalah utama adalah...*” atau “*Dengan kata lain, Anda merasa frustrasi karena...*”
- Tujuannya adalah **konfirmasi**, bukan persetujuan.
- › **Reflect & Inquire (Refleksikan dan Ajukan Pertanyaan Mendalam):**
 - Refleksikan emosi yang mendasarinya: “*Sepertinya situasi ini membuat Anda sangat khawatir.*”
 - Ajukan pertanyaan terbuka untuk eksplorasi, bukan pertanyaan tertutup yang menginterogasi.
 - *Contoh pertanyaan:* “Bisakah Anda ceritakan lebih lanjut tentang...?”, “Apa dampak terbesar dari masalah ini bagi Anda?”, “Seperti apa solusi ideal menurut Anda?”

BAGIAN 3: TANTANGAN KONTEMPORER – MENGELOLA INFORMASI DI ERA DIGITAL

1. **Paradoks Komunikasi Digital:** Kita lebih terhubung dari sebelumnya, namun seringkali merasa lebih terisolasi dan salah paham.
2. **Tantangan Utama bagi Manajer:**
 - › **Information Overload (Beban Informasi Berlebih):** Bagaimana memfilter antara yang penting dan yang “berisik” dari email, chat, dan notifikasi yang tak ada habisnya.
 - › **Kehilangan Isyarat Non-Verbal:** Komunikasi berbasis teks (email, Slack, WhatsApp) menghilangkan nada suara dan bahasa tubuh, meningkatkan potensi kesalahpahaman. Sarkasme seringkali dibaca sebagai agresi.
 - › **Kecemasan “Selalu Aktif” (*Always-On Anxiety*):** Harapan untuk merespons dengan cepat di luar jam kerja dapat menyebabkan kelelahan (*burnout*) dan mengaburkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
 - › **Virtual Distance (Jarak Virtual):** Menurunnya rasa percaya dan kedekatan di antara anggota tim yang jarang atau tidak pernah bertemu secara fisik.

3. Strategi Manajerial untuk Komunikasi Digital yang Efektif:

- › **Tetapkan Aturan Main (*Set the Norms*):** Secara eksplisit diskusikan dan sepakati:
 - Saluran mana untuk tujuan apa? (Misal: Email untuk komunikasi formal, Slack untuk diskusi cepat, Asana untuk update tugas).
 - Harapan waktu respons untuk setiap saluran.
 - Aturan untuk rapat virtual (misal: kamera wajib menyala, tidak multitasking).
- › **Pilih Media yang Tepat untuk Pesan yang Tepat:**
 - **Komunikasi Kompleks, Sensitif, atau Umpan Balik:** Gunakan media yang “kaya” seperti video call atau pertemuan tatap muka.
 - **Pengumuman Sederhana atau Update Fakta:** Gunakan media yang “ramping” seperti email atau chat.
- › **Jadilah “Chief of Clarity” (Panglima Kejelasan):** Dalam komunikasi tertulis, jangan berasumsi. Jelaskan konteks, definisikan akronim, dan ulangi poin-poin penting. Gunakan emoji secara bijak untuk menambahkan nuansa emosional.
- › **Jadilah Teladan (*Model the Behavior*):** Jika Anda tidak ingin tim Anda bekerja di akhir pekan, jangan mengirim email pada hari Sabtu malam. Hormati waktu istirahat mereka.
- › **Sengaja Ciptakan Momen Koneksi:** Jadwalkan *virtual coffee break* non-kerja atau sesi *check-in* personal di awal rapat untuk melawan *virtual distance*.

D. Aktivitas Pembelajaran: Latihan Praktik & *Role Playing*

1. Latihan Persuasi (30 menit):

- › **Skenario:** “Anda perlu meyakinkan tim Anda, yang sudah sangat sibuk, untuk mengadopsi sebuah perangkat lunak manajemen

proyek baru. Akan ada kurva pembelajaran di awal yang mungkin memperlambat mereka sejenak.”

- › **Tugas Kelompok:** Rancang sebuah “pidato” singkat (2 menit) untuk tim Anda menggunakan kerangka Ethos, Pathos, dan Logos. Setiap kelompok mempersiapkan dan satu orang mempresentasikannya.

2. Latihan Mendengarkan Aktif (45 menit):

- › **Metode:** Latihan berpasangan.
- › **Proses:**
 - Satu orang (Pembicara) menceritakan sebuah tantangan nyata yang sedang mereka hadapi di tempat kerja atau studi selama 3-4 menit.
 - Orang kedua (Pendengar) hanya boleh menggunakan teknik mendengarkan aktif (parafrase dan pertanyaan reflektif). Pendengar **dilarang** memberikan saran, menceritakan pengalaman sendiri, atau menghakimi.
 - Setelah 4 menit, mereka berhenti. Pembicara memberikan umpan balik: “Apakah Anda merasa benar-benar didengarkan?”
 - Tukar peran.

3. Diskusi Kelas (15 menit):

- › “Apa yang paling sulit dari latihan mendengarkan aktif?”
- › “Bagaimana rasanya saat Anda benar-benar didengarkan tanpa diinterupsi atau diberi saran?”

E. Referensi Utama untuk Sesi Ini

- Cialdini, R. B. (2021). *Influence, New and Expanded: The Psychology of Persuasion*. Harper Business.
- Stone, D., & Heen, S. (2015). *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*. Penguin Books. (Bab-bab tentang mendengarkan).
- Artikel relevan dari *Harvard Business Review*, terutama tentang *persuasion*, *active listening*, dan *managing virtual teams*.

Mata Kuliah: Perilaku Manajerial (Managerial Behavior)

Topik: Mengelola Perubahan Organisasi: Peran Manajer sebagai Agen Perubahan dan Mengatasi Resistensi dengan Empati

A. Deskripsi Singkat

Sesi ini membahas salah satu realitas paling konstan dalam dunia bisnis: **perubahan**. Kita akan membongkar mitos bahwa perubahan adalah sekadar proses teknis-struktural (mengubah sistem atau bagan organisasi). Sebaliknya, mahasiswa akan memahami perubahan sebagai sebuah proses yang sangat manusiawi, penuh dengan emosi, ketidakpastian, dan rasa kehilangan. Fokus utama akan tertuju pada peran ganda manajer: bukan hanya sebagai “pelaksana” perintah perubahan dari atas, tetapi sebagai **Agen Perubahan** (*Change Agent*) yang aktif di garis depan. Kita akan membekali mahasiswa dengan kerangka kerja untuk memimpin proses perubahan dan, yang terpenting, strategi untuk **mengatasi resistensi** bukan dengan paksaan, melainkan dengan **empati**—kemampuan untuk memahami dan merespons ketakutan dan kekhawatiran tim secara konstruktif.

B. Capaian Pembelajaran Pertemuan (Sub-CPMK)

Setelah mengikuti sesi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menganalisis mengapa individu dan organisasi secara alami menolak perubahan.
2. Menerapkan model manajemen perubahan klasik (misalnya, Model Lewin) untuk merencanakan dan memimpin inisiatif perubahan.
3. Mengartikulasikan peran, tanggung jawab, dan keterampilan kunci seorang manajer sebagai agen perubahan.

4. Merancang strategi berbasis empati untuk berkomunikasi, melibatkan, dan mendukung tim selama masa transisi.

C. Pokok Bahasan (Outline Materi)

BAGIAN 1: SIFAT ALAMI PERUBAHAN DAN RESISTENSI

1. Mengapa Perubahan Begitu Sulit? Dimensi Psikologis

- › Perubahan adalah gangguan. Manusia secara neurologis terprogram untuk mencari stabilitas dan prediktabilitas.
- › **Perubahan adalah Kehilangan:** Setiap perubahan, bahkan yang positif, melibatkan kehilangan sesuatu:
 - Kehilangan **rasa aman** (ketidakpastian masa depan).
 - Kehilangan **kompetensi** (“Saya harus belajar cara baru yang belum saya kuasai”).
 - Kehilangan **hubungan** (tim atau atasan yang berubah).
 - Kehilangan **teritori** (perubahan peran atau tanggung jawab).
 - Kehilangan **rutinitas** (kebiasaan yang nyaman).

2. Sumber Utama Resistensi terhadap Perubahan:

- › **Resistensi Individual:** Kebiasaan, rasa takut akan hal yang tidak diketahui, kepentingan pribadi, persepsi yang salah.
- › **Resistensi Organisasional:** Inersia struktural (aturan dan prosedur yang kaku), inersia kelompok (norma tim), ancaman terhadap keahlian atau alokasi sumber daya yang ada.

BAGIAN 2: KERANGKA UNTUK MEMIMPIN PERUBAHAN – MODEL KLASIK LEWIN

- Kurt Lewin mengusulkan bahwa perubahan adalah proses tiga langkah yang dinamis, bukan sekadar sebuah peristiwa.

Tahap	Tujuan Utama	Tindakan Kunci Manajer
1. Unfreezing (Mencairkan)	Menciptakan Motivasi untuk Berubah. Menggoyahkan status quo dan menunjukkan bahwa cara lama tidak lagi memadai.	<ul style="list-style-type: none"> • Ciptakan Urgensi: Tunjukkan mengapa perubahan itu mutlak diperlukan (misalnya, menggunakan data pasar, umpan balik pelanggan, ancaman kompetitor). • Bangun Koalisi: Dapatkan dukungan dari para <i>influencer</i> kunci. • Bentuk Visi: Komunikasikan dengan jelas seperti apa masa depan yang lebih baik itu.
2. Changing/Movement (Mengubah)	Mempelajari Cara-cara Baru. Mengimplementasikan perubahan dalam hal perilaku, nilai, dan sikap.	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi Berkelanjutan: Terus-menerus komunikasikan visi dan kemajuan. • Berdayakan Tindakan: Singkirkan hambatan, berikan pelatihan yang diperlukan, dan dorong pengambilan risiko. • Ciptakan Kemenangan Jangka Pendek (<i>Short-Term Wins</i>): Rayakan keberhasilan-keberhasilan kecil untuk membangun momentum.
3. Refreezing (Membekukan Kembali)	Menstabilkan Perubahan. Menjadikan cara-cara baru sebagai norma dan bagian dari budaya.	<ul style="list-style-type: none"> • Perkuat Perilaku Baru: Sesuaikan sistem imbalan, evaluasi kinerja, dan proses rekrutmen untuk mendukung perubahan. • Sematkan dalam Budaya: Ceritakan kisah sukses, promosikan orang-orang yang menjadi teladan perubahan.

BAGIAN 3: PERAN ANDA – MANAJER SEBAGAI AGEN PERUBAHAN

1. **Definisi Agen Perubahan:** Seseorang yang bertindak sebagai katalis dan mengambil tanggung jawab untuk mengelola proses perubahan.

2. Keterampilan Kunci Agen Perubahan:

- › **Kecerdasan Diagnostik:** Mampu mengidentifikasi akar masalah dan alasan di balik resistensi.
- › **Kecerdasan Komunikasi:** Mampu mengartikulasikan “mengapa” di balik perubahan secara persuasif (menggunakan *Ethos*, *Pathos*, *Logos*).
- › **Kecerdasan Emosional:** Mampu merasakan dan mengelola emosi diri sendiri dan tim selama masa transisi. **Empati adalah intinya.**
- › **Kecerdasan Politik:** Mampu membangun koalisi dan menavigasi dinamika kekuasaan untuk mendapatkan dukungan.

BAGIAN 4: ALAT UTAMA ANDA – MENGATASI RESISTENSI DENGAN EMPATI

- Empati bukanlah “bersikap baik” atau menyetujui keluhan. Empati adalah upaya tulus untuk **memahami dunia dari sudut pandang orang lain** dan menggunakan pemahaman itu untuk membimbing mereka melalui perubahan.

Strategi Berbasis Empati	Bagaimana Cara Melakukannya?	Apa yang Dide-ngar oleh Kar-yawan?
1. Mendengar-kan untuk Memahami, Bukan untuk Menjawab	Lakukan sesi <i>listening tour</i> atau <i>one-on-one</i> . Gunakan teknik mendengarkan aktif : parafrasekan kekhawatiran mereka (“Jadi, yang paling Anda khawatirkan adalah...”), ajukan pertanyaan terbuka (“Apa aspek terberat dari perubahan ini bagi Anda?”).	“Pemimpin saya benar-benar peduli dengan apa yang saya rasakan dan pikirkan.”
2. Komunikasi yang Jujur dan Transparan	Jelaskan mengapa perubahan ini terjadi, apa yang akan berubah, siapa yang akan terpengaruh, dan apa yang masih belum diketahui. Akui secara terbuka bahwa prosesnya mungkin akan sulit.	“Saya dipercaya dengan informasi yang sebenarnya, bahkan jika itu berita buruk. Saya tidak dibohongi.”

Strategi Berbasis Empati	Bagaimana Cara Melakukannya?	Apa yang Dide- ngar oleh Kar- yawan?
3. Libatkan dan Berdayakan (Partisipasi)	Ajak anggota tim untuk berpartisipasi dalam merancang “bagaimana” perubahan akan diimplementasikan. Beri mereka kontrol atas area yang bisa mereka kontrol.	“Pendapat saya dihargai. Saya bukan hanya objek dari perubahan ini, tetapi juga subjeknya.”
4. Berikan Dukungan dan Pelatihan	Tawarkan pelatihan untuk keterampilan baru, berikan waktu ekstra untuk belajar, dan sediakan dukungan emosional (misalnya, melalui <i>coaching</i> atau bimbingan).	“Organisasi berinvestasi pada saya untuk membantu saya berhasil dalam situasi baru ini.”
5. Akui dan Hormati Kehilangan	Validasi perasaan mereka. Katakan hal-hal seperti, “Saya tahu kita semua akan merindukan cara kerja lama yang sudah sangat kita kenal.” Jangan meremehkan perasaan kehilangan mereka.	“Perasaan saya valid dan dihargai. Tidak apa-apa untuk merasa sedih atau cemas sejenak.”

D. Aktivitas Pembelajaran: Simulasi *Role Playing* Rapat Perubahan

- **Skenario:** Perusahaan Anda memutuskan untuk beralih dari model kerja yang sangat individualistis (di mana setiap orang memiliki target sendiri-sendiri) ke model kerja berbasis tim yang sangat kolaboratif, di mana target dan bonus akan didasarkan pada kinerja tim. Perubahan ini diumumkan dari manajemen puncak.
- **Peran:**
 1. **Manajer (Agen Perubahan–Mahasiswa yang Melakukan Role Play):** Tugas Anda adalah mengadakan rapat pertama dengan tim Anda untuk “mencairkan” (*unfreeze*) situasi dan memulai proses transisi.
 2. **Anggota Tim 1: “Si Bintang yang Skeptis”:** Seorang karyawan berkinerja tinggi yang selalu berhasil secara individu. Dia khawatir

kinerjanya akan “terseret ke bawah” oleh anggota tim yang lebih lemah. (Resistensi: Kepentingan pribadi, kehilangan status).

3. **Anggota Tim 2: “Si Veteran yang Cemas”**: Seorang karyawan senior yang sangat nyaman dengan cara kerja lama dan tidak terlalu paham teknologi kolaborasi baru yang akan diperkenalkan. (Resistensi: Kebiasaan, takut tidak kompeten).

- **Tugas (15 menit persiapan, 10 menit *role play*):**

1. Sebagai Manajer, siapkan poin-poin pembicaraan Anda untuk rapat. Bagaimana Anda akan membuka rapat?
2. Bagaimana Anda akan menggunakan setidaknya **tiga strategi berbasis empati** (misalnya, mendengarkan, melibatkan, mengakui kehilangan) untuk merespons kekhawatiran dari “Si Bintang” dan “Si Veteran”?
3. Tujuan rapat ini **bukan** untuk membuat semua orang setuju, tetapi untuk membuat mereka merasa didengar dan memulai dialog yang konstruktif.

- **Debriefing Kelas (setelah beberapa kelompok melakukan *role play*):**

1. Strategi empati mana yang terlihat paling efektif dalam meredakan ketegangan?
2. Kesalahan apa yang paling sering dilakukan manajer saat menghadapi resistensi?
3. Setelah rapat ini, apa langkah selanjutnya yang harus diambil oleh manajer dalam kerangka Lewin?

E. Referensi Utama untuk Sesi Ini

- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. (Teks klasik yang merinci 8 langkah perubahan, versi lebih detail dari model Lewin).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Chapter on Organizational Change and Stress Management.
- Artikel relevan dari *Harvard Business Review* dan *MIT Sloan Management Review* tentang manajemen perubahan dan kepemimpinan.

BAHAN KAJIAN – PERTEMUAN 14

Mata Kuliah: Perilaku Manajerial (Managerial Behavior)

Topik: Perilaku Manajerial Inovatif: Memimpin Tim yang Beragam, Menciptakan Lingkungan Kerja Inklusif dan Peduli (*Well-being*)

A. Deskripsi Singkat

Sesi ini membahas arena kepemimpinan yang paling kompleks dan paling berpotensi: keberagaman. Di masa lalu, efisiensi seringkali dicapai melalui homogenitas. Kini, inovasi, adaptabilitas, dan relevansi pasar menuntut keberagaman—keberagaman pemikiran, pengalaman, dan latar belakang. Namun, sekadar mengumpulkan orang-orang yang berbeda tidaklah cukup; tanpa manajemen yang terampil, keberagaman justru bisa memicu konflik dan fragmentasi. Mahasiswa akan belajar membedakan secara kritis antara **keberagaman (fakta demografis)** dan **inklusi (tindakan yang disengaja)**. Kita akan mendalami konsep **keamanan psikologis (*psychological safety*)** sebagai fondasi mutlak untuk sebuah lingkungan yang inklusif. Terakhir, kita akan menghubungkan inklusi dengan hasil akhirnya: sebuah tim di mana setiap anggota tidak hanya merasa diterima, tetapi juga didukung **kesejahteraannya (*well-being*)**, yang memungkinkan mereka untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

B. Capaian Pembelajaran Pertemuan (Sub-CPMK)

Setelah mengikuti sesi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menganalisis *business case* mengapa keberagaman adalah pendorong inovasi dan kinerja.
2. Membedakan secara konseptual dan praktis antara keberagaman (*diversity*), inklusi (*inclusion*), dan rasa memiliki (*belonging*).

3. Mendiagnosis tingkat keamanan psikologis dalam sebuah tim dan mengidentifikasi perilaku manajerial yang membangun atau merusaknya.
4. Merancang strategi manajerial praktis untuk mempromosikan inklusi dan mendukung kesejahteraan (*well-being*) tim.

C. Pokok Bahasan (Outline Materi)

BAGIAN I: BUKAN SEKADAR ANGKA – REALITAS BARU TIM YANG BERAGAM

1. Evolusi Keberagaman:

- **Diversity 1.0 (Compliance):** Fokus pada pemenuhan kuota dan menghindari tuntutan hukum.
- **Diversity 2.0 (The Business Case):** Memahami bahwa keberagaman adalah aset strategis.
 - › **Peningkatan Kualitas Keputusan:** Tim yang beragam cenderung mempertimbangkan lebih banyak alternatif dan menghindari *groupthink*.
 - › **Peningkatan Inovasi:** Perspektif yang berbeda adalah bahan bakar bagi kreativitas.
 - › **Pemahaman Pasar yang Lebih Baik:** Tim yang mencerminkan demografi pelanggan akan lebih memahami kebutuhan mereka.

2. Dimensi Keberagaman:

- › **Surface-Level Diversity (Tampak di Permukaan):** Usia, ras, gender, disabilitas fisik.
- › **Deep-Level Diversity (Tidak Langsung Terlihat):** Nilai-nilai, kepribadian, latar belakang pendidikan, gaya berpikir, orientasi seksual. **Ini adalah sumber inovasi yang sesungguhnya.**

BAGIAN 2: PEKERJAAN SEBENARNYA – DARI KEBERAGAMAN MENUJU INKLUSI

1. **Tiga Tangga Menuju Tim Berkinerja Tinggi:**
 - › **Diversity (Keberagaman):** “Anda diundang ke pesta.” Ini adalah tentang **representasi**.
 - › **Inclusion (Inklusi):** “Anda diajak untuk berdansa.” Ini adalah tentang **partisipasi** dan memastikan suara semua orang didengar dan dihargai.
 - › **Belonging (Rasa Memiliki):** “Anda bisa berdansa dengan gaya apa pun yang Anda sukai.” Ini adalah tentang **rasa aman** untuk menjadi diri sendiri yang otentik tanpa takut dihakimi atau dihukum.
2. **Fondasi Inklusi: Keamanan Psikologis (*Psychological Safety*)**
 - › **Definisi (Amy Edmondson):** Keyakinan bersama bahwa tim adalah tempat yang aman untuk mengambil risiko interpersonal. Anggota tim merasa aman untuk angkat bicara, mengajukan pertanyaan “bodoh”, mengakui kesalahan, dan menawarkan ide gila tanpa takut dipermalukan atau dihukum.
 - › **Ini BUKAN tentang:** Selalu bersikap baik, menurunkan standar, atau menghindari konflik. Justru, keamanan psikologis memungkinkan terjadinya **konflik tugas yang sehat**.
3. **Peran Manajer dalam Menciptakan Keamanan Psikologis:**
 - a. **Bingkai Pekerjaan sebagai Masalah Pembelajaran (*Frame the Work*):** Akui kompleksitas dan ketidakpastian. Gunakan frasa seperti, “Kita belum pernah melakukan ini sebelumnya, jadi kita akan butuh ide dari semua orang.”
 - b. **Akui Kesalahan Anda Sendiri (*Acknowledge Own Fallibility*):** Tunjukkan kerentanan. Gunakan frasa seperti, “Saya mungkin melewatkan sesuatu, apa yang kalian lihat?”
 - c. **Tunjukkan Rasa Penasaran (*Model Curiosity*):** Ajukan banyak pertanyaan, terutama kepada anggota tim yang lebih pendiam. Gunakan frasa seperti, “Bantu saya memahami perspektif Anda...”

- d. **Respon secara Produktif:** Ketika seseorang mengakui kesalahan, berterima kasihlah atas kejujurannya. Ketika seseorang menyampaikan berita buruk, berterima kasihlah atas kewaspadaannya. Ini akan mendorong transparansi.

BAGIAN 3: HASIL AKHIR – MENCIPTAKAN LINGKUNGAN YANG PEDULI (WELL-BEING)

1. **Hubungan Inklusi dan Kesejahteraan:** Lingkungan yang tidak inklusif (di mana orang merasa harus “memakai topeng”) sangat menguras energi mental dan emosional, yang pada akhirnya merusak kesejahteraan.
2. **Dimensi Kesejahteraan Holistik:**
 - › **Kesejahteraan Mental:** Mengelola stres, mencegah *burnout*, merasa memiliki tujuan.
 - › **Kesejahteraan Fisik:** Mendorong istirahat, kesehatan, dan keseimbangan kerja-hidup.
 - › **Kesejahteraan Sosial:** Merasa terhubung dan menjadi bagian dari komunitas di tempat kerja.
3. **Peran Manajer sebagai “Arsitek Kondisi”, Bukan “Terapis”:**
 - › Tugas manajer bukan mendiagnosis masalah kesehatan mental, melainkan **menciptakan kondisi kerja** yang mendukung kesejahteraan secara proaktif.
 - › **Strategi Manajerial Praktis:**
 - **Kelola Beban Kerja Secara Realistis:** Pastikan target menantang namun dapat dicapai. Lindungi tim dari tuntutan yang tidak masuk akal.
 - **Berikan Otonomi dan Kontrol:** Beri kepercayaan kepada tim untuk mengelola cara dan waktu mereka bekerja sejauh memungkinkan. *Micromanagement* adalah pembunuh kesejahteraan.
 - **Promosikan Koneksi Sosial:** Ciptakan ritual tim yang membangun hubungan (misalnya, *check-in* non-kerja di awal rapat).

- **Menjadi Teladan (*Model Healthy Boundaries*):** Jangan mengirim email di tengah malam. Ambil cuti Anda. Tunjukkan bahwa istirahat adalah bagian dari kinerja tinggi.
- › **Kenali Tanda-tanda Stres:** Perhatikan perubahan perilaku (misalnya, penarikan diri, peningkatan kesalahan) dan lakukan percakapan yang suportif.
- › **Arahkan ke Sumber Daya:** Ketahui dan promosikan sumber daya yang disediakan perusahaan (seperti Employee Assistance Program/EAP).

D. Aktivitas Pembelajaran: *Project-Based Learning* (Studi Kasus Desain Intervensi)

- **Skenario: Tim “Turnaround”**

Anda baru saja ditunjuk sebagai manajer baru untuk sebuah tim yang penting secara strategis. Tim ini **beragam di atas kertas**: ada anggota dari generasi yang berbeda (Gen Z hingga Baby Boomer), latar belakang pendidikan yang beragam, dan keseimbangan gender yang baik. Namun, kinerjanya buruk. Setelah observasi awal, Anda menemukan:

- › Rapat didominasi oleh 2-3 orang yang sama; anggota tim yang lebih junior dan introvert hampir tidak pernah berbicara.
 - › Ada beberapa “klik” atau sub-kelompok yang tidak saling berinteraksi.
 - › Kesalahan cenderung ditutup-tutupi sampai menjadi masalah besar.
 - › Beberapa anggota tim mengeluh merasa *burnout* dan tidak dihargai.
- **Tugas Kelompok:**
 - › **Diagnosis:** Berdasarkan skenario, apa diagnosis utama Anda mengenai masalah tim ini? (Fokus pada konsep: inklusi, keamanan psikologis, dan kesejahteraan).
 - › **Rancangan Intervensi:** Buatlah “**Rencana 90 Hari Pertama**” Anda sebagai manajer baru. Rencana ini harus mencakup minimal 3 tindakan spesifik yang akan Anda ambil untuk:

- › **Membangun Keamanan Psikologis** (Contoh: “Pada rapat tim pertama, saya akan secara terbuka berbagi kesalahan yang pernah saya buat di proyek sebelumnya untuk mencontohkan kerentanan.”)
- › **Meningkatkan Inklusi dalam Rapat dan Kolaborasi** (Contoh: “Saya akan menerapkan aturan ‘round-robin’ di akhir setiap diskusi agenda, di mana setiap orang wajib memberikan pendapatnya tanpa interupsi.”)
- › **Mendukung Kesejahteraan Tim** (Contoh: “Saya akan mengadakan sesi one-on-one dengan setiap anggota tim di bulan pertama, dengan agenda utama bukan tentang target, tetapi tentang ‘apa yang Anda butuhkan untuk bisa bekerja dengan baik di sini?’”)
- Setiap kelompok mempresentasikan Rencana 90 Hari mereka, dan kelompok lain memberikan umpan balik.

E. Referensi Utama untuk Sesi Ini

- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Chapter on Diversity in Organizations.
- Artikel relevan dari *Harvard Business Review* tentang *diversity and inclusion, psychological safety, dan employee well-being*.

Mata Kuliah: Perilaku Manajerial (Managerial Behavior)

Topik: Presentasi Proyek Akhir Kelompok:

Mempresentasikan Rancangan Intervensi Perilaku

Manajerial yang Inovatif dan Teruji

A. Deskripsi Singkat

Sesi ini adalah panggung pembuktian (*capstone*) dari seluruh perjalanan pembelajaran kita. Setelah menghabiskan semester ini untuk mendiagnosis kompleksitas perilaku dalam organisasi, kini saatnya untuk beralih dari analisis ke **aksi**. Setiap kelompok akan bertindak sebagai konsultan internal yang mempresentasikan sebuah **rancangan intervensi** kepada jajaran pimpinan (dosen dan rekan-rekan sekelas). Presentasi ini harus lebih dari sekadar laporan; ia harus menjadi sebuah argumen yang persuasif, inovatif, dan “teruji”—artinya, setiap rekomendasi yang diajukan harus berakar kuat pada teori-teori perilaku manajerial yang telah kita pelajari. Tujuannya adalah untuk mendemonstrasikan kemampuan mensintesis pengetahuan, merancang solusi yang berdampak, dan mengkomunikasikannya dengan cara yang menginspirasi tindakan.

B. Capaian Pembelajaran Pertemuan (Sub-CPMK)

Setelah mengikuti dan berpartisipasi dalam sesi ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Mendiagnosis masalah perilaku manajerial yang kompleks secara sistematis dengan mengintegrasikan berbagai konsep dari mata kuliah.
2. Merancang sebuah intervensi perilaku yang spesifik, inovatif, dan dapat diimplementasikan untuk mengatasi akar masalah.
3. Mengartikulasikan justifikasi teoretis yang kuat untuk setiap komponen intervensi yang diusulkan.
4. Mempresentasikan argumen dan rekomendasi secara jelas, logis, dan persuasif kepada audiens manajerial.

C. Pokok Bahasan: Panduan Struktur dan Konten Presentasi Proyek Akhir

Setiap presentasi harus dilihat sebagai sebuah proposal bisnis yang bertujuan untuk mendapatkan “lampu hijau” dari para pengambil keputusan. Berikut adalah struktur yang direkomendasikan:

1. Pembukaan yang Kuat: Ringkasan Eksekutif (The Hook)

- **Tujuan:** Menarik perhatian audiens dalam 2 menit pertama.
- **Konten:**
 - › **Masalah Inti:** Nyatakan dengan jelas masalah perilaku krusial yang Anda identifikasi (misalnya, “Tingkat turnover di tim penjualan kami yang mencapai 40% bukan hanya masalah biaya, tetapi gejala dari krisis kepemimpinan yang merusak inovasi.”)
 - › **Solusi Utama:** Sampaikan gagasan besar dari intervensi Anda secara singkat (misalnya, “Kami mengusulkan intervensi ‘Kepemimpinan Melayani 360’ yang berfokus pada pelatihan *active listening* dan *job crafting* untuk para manajer.”)
 - › **Dampak yang Diharapkan:** Jelaskan hasil bisnis yang ingin dicapai (misalnya, “...dengan tujuan menurunkan turnover sebesar 50% dan meningkatkan skor keterlibatan tim sebesar 20% dalam 12 bulan.”)

2. Diagnosis Mendalam: Akar Penyebab Masalah (The “Why”)

- **Tujuan:** Menunjukkan bahwa Anda tidak hanya melihat gejala, tetapi memahami akar masalahnya.
- **Konten:**
 - › Sajikan data atau bukti (kualitatif/kuantitatif) yang mendukung adanya masalah.
 - › **Gunakan Lensa Teoretis:** Analisis masalah menggunakan minimal 2-3 konsep utama dari mata kuliah. Contoh:
 - “Rendahnya inovasi di tim R&D disebabkan oleh rendahnya **keamanan psikologis** (Edmondson), yang diperparah oleh

gaya kepemimpinan manajer yang memiliki **Agreeableness rendah** dan **Conscientiousness sangat tinggi**, sehingga menciptakan budaya yang takut akan kegagalan.”

- “Konflik antar-departemen yang terus-menerus adalah **konflik hubungan** yang disfungsional, yang bersumber dari **siklus ASA** yang telah menciptakan dua ‘silo’ dengan homogenitas yang berbeda.”

3. Rancangan Intervensi: Solusi Inovatif Anda (The “What”)

- **Tujuan:** Menjelaskan secara konkret apa yang akan Anda lakukan. Hindari rekomendasi yang umum seperti “memperbaiki komunikasi”.
- **Konten:**
 - › Detailkan intervensi Anda. Intervensi bisa berupa:
 - Program pelatihan baru (misalnya, pelatihan *Servant Leadership* untuk manajer).
 - Desain ulang proses (misalnya, merombak proses evaluasi kinerja untuk memasukkan umpan balik 360 derajat).
 - Ritual atau kebiasaan tim baru (misalnya, memperkenalkan sesi “Failure Friday” untuk membangun keamanan psikologis).
 - › **Justifikasi Teoretis:** Untuk setiap komponen intervensi, jelaskan **mengapa** Anda yakin itu akan berhasil, dengan merujuk kembali ke teori. Contoh:
 - “Kami mengusulkan sesi *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton) karena **Teori Harapan** menunjukkan bahwa motivasi akan meningkat ketika karyawan melihat pekerjaan mereka lebih bermakna (**Valence**).”

4. Rencana Implementasi: Membuatnya Terjadi (The “How”)

- **Tujuan:** Menunjukkan bahwa proposal Anda realistis dan dapat diimplementasikan.
- **Konten:**

- › **Garis Waktu (Timeline):** Gunakan kerangka sederhana seperti **Model Perubahan Lewin (Unfreeze, Change, Refreeze)** untuk menyusun langkah-langkah dalam 3-6 bulan ke depan.
- › **Identifikasi Pemangku Kepentingan:** Siapa yang perlu dilibatkan? Siapa yang mungkin akan menolak?
- › **Strategi Mengatasi Resistensi:** Bagaimana Anda akan menggunakan **empati**, komunikasi, dan partisipasi untuk mengelola resistensi yang mungkin muncul?
- › **Metrik Keberhasilan:** Bagaimana Anda akan mengukur apakah intervensi Anda berhasil? (Contoh: survei keterlibatan karyawan, tingkat retensi, jumlah ide inovatif yang diajukan).

Penutup yang Kuat: Panggilan untuk Bertindak (*Call to Action*)

- **Tujuan:** Meninggalkan kesan akhir yang kuat dan meyakinkan audiens untuk menyetujui proposal Anda.
- **Konten:**
 - › Rangkum kembali masalah, solusi, dan dampak yang diharapkan.
 - › Tutup dengan pernyataan yang visioner dan ajakan yang jelas: “Dengan menerapkan intervensi ini, kita tidak hanya akan menyelesaikan masalah turnover, tetapi juga membangun fondasi budaya yang inklusif dan inovatif untuk jangka panjang. Kami meminta persetujuan Anda untuk memulai fase pertama bulan depan.”

D. Aktivitas Pembelajaran: Sesi Presentasi dan Umpan Balik

1. Struktur Sesi:

- › Setiap kelompok memiliki waktu presentasi yang ditentukan (misalnya, 15-20 menit).
- › Diikuti oleh sesi tanya jawab dan umpan balik (misalnya, 10 menit).

2. Peran Audiens (Rekan Sekelas):

- › Audiens akan bertindak sebagai **Komite Pengarah (*Steering Committee*)** atau **Dewan Direksi**.

- › Tugas mereka adalah mendengarkan secara kritis dan memberikan umpan balik yang konstruktif dengan mengajukan pertanyaan seperti:
 - “Apa asumsi terbesar yang mendasari keberhasilan proposal Anda?”
 - “Bagaimana Anda akan mengelola risiko X atau Y?”
 - “Apakah intervensi ini berkelanjutan secara budaya dan finansial?”

3. Peran Dosen:

- › Bertindak sebagai fasilitator dan evaluator utama, memberikan umpan balik akhir berdasarkan rubrik penilaian.

E. Rubrik Penilaian Presentasi Proyek Akhir

Kriteria	Bobot	Sangat Baik (86-100)	Baik (71-85)	Cukup (56-70)	Kurang (<56)
1. Kedalaman Diagnosis Masalah	30%	Analisis sangat tajam, mengintegrasikan beberapa konsep teori secara mendalam untuk mengungkap akar masalah, dan didukung bukti yang kuat.	Analisis jelas, menggunakan konsep teori dengan benar untuk menjelaskan masalah, dan didukung bukti yang relevan.	Analisis cenderung deskriptif, hanya menyebutkan gejala dengan sedikit kaitan ke teori.	Analisis lemah, salah mengaplikasikan teori, atau tidak didukung bukti.
2. Kualitas & Inovasi Intervensi	30%	Intervensi sangat spesifik, kreatif, dan berakar kuat pada diagnosis. Menunjukkan pemikiran <i>out-of-the-box</i> yang relevan.	Intervensi spesifik dan logis. Merupakan solusi yang baik untuk masalah yang didiagnosis.	Intervensi bersifat umum (misal, “perlu komunikasi lebih baik”) dan kurang spesifik atau inovatif.	Intervensi tidak relevan dengan masalah atau tidak dapat diimplementasikan.

Kriteria	Bobot	Sangat Baik (86-100)	Baik (71-85)	Cukup (56-70)	Kurang (<56)
3. Justifikasi Teoretis & Rencana Implementasi	20%	Setiap elemen <i>i n t e r v e n s i</i> dijelaskan dengan justifikasi teoretis yang sangat kuat. Rencana implementasi detail, realistis, dan antisipatif terhadap resistensi.	Intervensi didukung oleh justifikasi teoretis yang benar. Rencana implementasi jelas dan logis.	Justifikasi teoretis lemah atau hanya disebutkan <i>s e k i l a s</i> . Rencana implementasi kurang detail.	Tidak ada justifikasi teoretis. Rencana implementasi tidak ada atau tidak realistis.
4. Komunikasi & Persuasi	20%	<i>P r e s e n t a s i</i> sangat terstruktur, jelas, dan menarik. Mampu menggunakan Ethos, Pathos, dan Logos secara efektif. Menjawab pertanyaan dengan percaya diri.	Presentasi terstruktur dan jelas. Argumen disampaikan dengan baik. M a m p u menjawab sebagian besar pertanyaan.	Presentasi kurang terstruktur atau sulit diikuti. Argumen k u r a n g meyakinkan.	Presentasi tidak terstruktur, tidak jelas, dan tidak persuasif. Tidak mampu menjawab pertanyaan.



BAGIAN I:

FONDASI—ORANG MEMBENTUK ORGANISASI

BAB 1

Pengantar Perilaku Manajerial: Pergeseran dari Perspektif Situasional ke Personal

Pendahuluan

Mengapa Google terasa sangat berbeda dari sebuah bank investasi? Mengapa dua startup yang didirikan pada waktu yang sama dapat mengembangkan budaya kerja yang bertolak belakang? Selama ini, studi perilaku organisasi sering menjawabnya dengan melihat “situasi”: struktur hierarki, desain pekerjaan, atau sistem insentif. Sesi ini bertujuan untuk membongkar asumsi tersebut dan memperkenalkan paradigma inti yang akan menjadi fondasi buku ini: *The People Make the Place*. Kita akan mengkritisi pandangan tradisional dan membangun argumen bahwa karakteristik kolektif individu adalah yang menjadi kekuatan fundamental pembentuk organisasi.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu:

1. Membedakan antara paradigma situasional dan paradigma personal dalam menjelaskan perilaku di dalam organisasi.
2. Menjelaskan keterbatasan dari perspektif situasional murni.
3. Mengartikulasikan argumen utama dari tesis “The People Make the Place” oleh Schneider.
4. Menganalisis bagaimana kepribadian, nilai, dan sikap individu secara kolektif menjadi cikal bakal budaya dan iklim organisasi.

Materi Pembahasan

1.1 Paradigma Klasik: Perspektif Situasional (The Situation-Centric View)

Asumsi inti dari pandangan ini adalah bahwa **perilaku merupakan fungsi dari situasi**. Organisasi dipandang sebagai sebuah “wadah” (*container*) yang kuat, yang secara aktif membentuk sikap dan tindakan para anggotanya. Fokus analisis dalam perspektif ini adalah pada elemen-elemen eksternal yang dapat diobservasi dan dirancang oleh manajemen.

- **Struktur Organisasi:**

Bagaimana hierarki (tinggi atau datar), sentralisasi (siapa yang membuat keputusan), dan formalisasi (banyaknya aturan) memengaruhi cara orang bekerja dan berinteraksi.

- **Desain Pekerjaan:**

Bagaimana tugas yang monoton dapat membunuh motivasi, sementara tugas yang menantang dapat meningkatkannya.

- **Sistem Imbalan (*Reward System*):**

Bagaimana skema insentif, bonus, dan promosi dirancang untuk mendorong perilaku tertentu (misalnya, kompetisi atau kolaborasi).

- **Budaya Organisasi:**

Dilihat sebagai variabel eksternal yang harus dipelajari dan diadaptasi oleh individu agar bisa bertahan dan sukses.

Implikasi manajerial dari pandangan ini sangat jelas: **Jika ingin mengubah perilaku, ubahlah situasinya**. Manajer berperan sebagai arsitek dari “konteks” kerja.

1.2 Kritik dan Keterbatasan Perspektif Situasional

Meskipun berpengaruh, perspektif ini memiliki beberapa keterbatasan fundamental:

- **Masalah Determinisme:**

Pandangan ini cenderung mengabaikan kehendak bebas (*agency*) individu. Manusia dilihat sebagai reaktor pasif yang hanya merespons



stimulus dari lingkungan, bukan sebagai agen proaktif yang memiliki tujuan dan niat.

- **Gagal Menjelaskan Asal-Usul:**

Jika situasi begitu kuat, dari mana situasi itu berasal? Mengapa dua perusahaan dalam industri yang sama bisa memiliki budaya yang sangat berbeda? Perspektif ini kesulitan menjelaskan sumber dari variasi tersebut.

- **Paradoks Perubahan:**

Mengapa mengubah budaya organisasi sangat sulit jika hanya dengan mengganti struktur atau sistem? Seringkali, upaya perubahan gagal karena meskipun “wadah”-nya diubah, “orang-orangnya” tetap sama dan mereka cenderung mereplikasi pola perilaku lama.

1.3 Paradigma Baru: Perspektif Personal (The Person-Centric View)

Di sinilah letak pergeseran paradigma. Asumsi intinya adalah: **Orang-oranglah yang menciptakan situasi.** Organisasi bukanlah “wadah” yang netral, melainkan sebuah manifestasi dari kepribadian, nilai, dan tujuan kolektif orang-orang di dalamnya.

Tesis utama yang akan kita gunakan sepanjang buku ini adalah “**The People Make the Place**” (Schneider, 1987). Tesis ini menyatakan dua hal penting:

1. **Atribut sebuah organisasi (budaya, iklim, struktur) adalah fungsi dari karakteristik orang-orang di dalamnya.**
2. **Perilaku organisasi (*organizational behavior*) pada dasarnya adalah hasil dari interaksi perilaku interpersonal (*interpersonal behavior*) dari para anggotanya.**

Dengan kata lain, budaya sebuah perusahaan yang inovatif tidak turun dari langit; ia lahir karena perusahaan itu menarik, memilih, dan mempertahankan orang-orang yang secara inheren inovatif. Fokus kita bergeser dari “bagaimana organisasi membentuk manusia” menjadi “bagaimana manusia secara kolektif membentuk organisasi”.

1.4 Studi Kasus Mendalam: Zappos vs. Goldman Sachs

Mari kita pertimbangkan dua perusahaan yang sangat sukses namun memiliki “rasa” yang radikal berbeda: Zappos (pengecer sepatu online yang terkenal dengan layanan pelanggannya) dan Goldman Sachs (bank investasi global).

- **Zappos:**

Budayanya berpusat pada “Delivering WOW Through Service.” Nilai-nilai intinya mencakup “Be Humble,” “Embrace and Drive Change,” dan “Create Fun and a Little Weirdness.” Proses rekrutmen mereka sangat berfokus pada kesesuaian dengan nilai-nilai ini, bahkan mereka menawarkan \$2,000 kepada karyawan baru untuk berhenti setelah minggu pertama jika mereka merasa tidak cocok. Ini adalah manifestasi nyata dari perspektif personal: Zappos secara aktif mencari dan mempertahankan tipe orang tertentu yang secara kolektif *menciptakan* budaya layanan yang legendaris. Situasi (struktur datar, otonomi tinggi) adalah hasil dari tipe orang yang ada, bukan sebaliknya.

- **Goldman Sachs:**

Dikenal dengan budaya yang sangat kompetitif, berorientasi pada hasil, dan menuntut. Jam kerja yang panjang, tekanan tinggi, dan imbalan finansial yang besar adalah norma. Lingkungan ini menarik individu yang ambisius, analitis, dan memiliki toleransi tinggi terhadap stres. Lagi-lagi, orang-orang (yang sangat kompetitif dan didorong oleh prestasi) yang membentuk dan melestarikan situasi (sistem imbalan yang agresif, tekanan kerja yang tinggi).

Pertanyaan Diskusi:

1. Jika Zappos tiba-tiba menerapkan sistem imbalan Goldman Sachs (bonus besar berbasis kinerja individu), apa yang akan terjadi pada budayanya? Mengapa?
2. Sebaliknya, jika Goldman Sachs mencoba menerapkan nilai inti Zappos “Create Fun and a Little Weirdness,” apakah akan berhasil? Jelaskan jawaban Anda menggunakan lensa paradigma personal vs. situasional.

Rangkuman

Bab ini telah memperkenalkan dua paradigma yang kontras dalam melihat perilaku organisasi. Paradigma situasional klasik memandang organisasi sebagai kekuatan dominan yang membentuk perilaku individu. Namun, pandangan ini memiliki keterbatasan dalam menjelaskan asal-usul budaya dan kesulitan dalam perubahan. Sebagai alternatif, paradigma personal dengan tesis “The People Make the Place” menawarkan pandangan bahwa karakteristik kolektif individu adalah yang secara fundamental membentuk organisasi. Paradigma inilah yang akan menjadi landasan untuk bab-bab selanjutnya.

Istilah Kunci

- **Paradigma Situasional:**
Pandangan bahwa perilaku adalah fungsi dari situasi eksternal.
- **Paradigma Personal:**
Pandangan bahwa individu (orang) secara kolektif menciptakan situasi organisasi.
- **The People Make the Place:**
Tesis utama bahwa atribut organisasi adalah fungsi dari karakteristik orang-orang di dalamnya.

BAB 2

Kerangka Attraction-Selection-Attrition (ASA) dan Lahirnya Homogenitas Organisasi

Pendahuluan

Jika kita menerima tesis bahwa “Orang Membentuk Organisasi”, pertanyaan berikutnya adalah: “Bagaimana proses ‘pencerminan’ ini terjadi secara sistematis?” Jawabannya terletak pada sebuah siklus yang kuat dan seringkali berjalan secara implisit, yang disebut Model *Attraction-Selection-Attrition* (ASA). Bab ini akan membedah setiap komponen dari siklus ASA dan menganalisis konsekuensi utamanya: terciptanya keseragaman (homogenitas) yang melahirkan apa yang kita sebut sebagai “budaya perusahaan yang kuat”.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu:

1. Menjelaskan setiap komponen dari siklus *Attraction-Selection-Attrition* (ASA) secara rinci.
2. Menganalisis bagaimana siklus ASA bekerja sebagai sebuah proses yang saling menguatkan (*self-reinforcing*).
3. Mengidentifikasi bagaimana siklus ASA secara fundamental menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi.
4. Mengkritisi dampak positif dan negatif dari homogenitas organisasi terhadap kinerja, inovasi, dan keberlanjutan.

Materi Pembahasan

2.1 Membedah Siklus ASA

Model ASA, yang digagas oleh Benjamin Schneider, menjelaskan sebuah proses di mana organisasi secara bertahap menjadi lebih homogen dari waktu ke waktu. Siklus ini terdiri dari tiga komponen:

1. *Attraction* (Daya Tarik): Proses Seleksi Mandiri oleh Pelamar

Proses ini terjadi bahkan sebelum seseorang melamar pekerjaan. Individu dengan kepribadian, nilai, dan tujuan tertentu cenderung merasa tertarik pada organisasi yang mereka persepsikan memiliki karakteristik serupa.

- **Bagaimana Terjadi?**
 - › **Persepsi Kecocokan (*Perceived Fit*):** Calon pelamar secara aktif mencari informasi (melalui situs web, media sosial, cerita alumni) untuk menilai apakah nilai-nilai organisasi sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka.
 - › ***Like Seeks Like*:** Orang yang inovatif dan berani mengambil risiko akan lebih tertarik pada citra perusahaan teknologi seperti Google, sementara orang yang lebih terstruktur dan menghindari risiko mungkin lebih tertarik pada citra institusi perbankan atau pemerintahan.
- **Implikasi:** Kumpulan pelamar (*applicant pool*) yang masuk ke sebuah organisasi sejak awal sudah cenderung tidak acak; mereka sudah terseleksi secara mandiri.

2. *Selection* (Seleksi): Proses Penyaringan oleh Organisasi

Ini adalah proses di mana organisasi memilih individu yang dianggap paling “cocok” dari kumpulan pelamar. Proses ini bertindak sebagai filter kedua yang memperkuat kesamaan.

- **Bagaimana Terjadi?**
 - › **Seleksi Formal:** Melalui alat tes kepribadian, wawancara perilaku (*behavioral interviews*), dan studi kasus yang dirancang untuk mengukur kesesuaian dengan budaya yang ada. Istilah populer seperti “*culture fit*” adalah manifestasi nyata dari proses ini.

- › **Seleksi Informal:** Manajer (sebagai pewawancara) secara sadar atau tidak sadar cenderung memilih kandidat yang mirip dengan diri mereka sendiri (*homophily*). Mereka mencari orang yang “nyaman” untuk diajak bekerja sama.
- **Implikasi:** Filter seleksi secara sistematis menyaring individu yang memiliki perbedaan signifikan, sehingga memperkuat karakteristik yang sudah ada di dalam organisasi.

3. *Attrition* (Atrisi/Pengikisan): Proses Pembersihan Internal

Ini adalah proses di mana individu yang merasa tidak cocok (*misfit*) dengan organisasi pada akhirnya akan keluar.

- **Bagaimana Terjadi?**
 - › **Atrisi Sukarela (*Voluntary*):** Karyawan yang merasa nilai-nilainya bertentangan dengan budaya, merasa terisolasi, atau tidak dapat beradaptasi, akan memilih untuk mengundurkan diri. Mereka tidak “merasa menjadi bagian” dari tempat itu.
 - › **Atrisi Tidak Sukarela (*Involuntary*):** Individu yang perilakunya dianggap tidak sejalan dengan norma organisasi seringkali akan disingkirkan melalui evaluasi kinerja yang buruk atau restrukturisasi.
- **Implikasi:** Atrisi adalah mekanisme pembersihan yang “memurnikan” komposisi organisasi, hanya menyisakan mereka yang benar-benar “cocok” dan memperkuat homogenitas.

Diagram Siklus ASA:

[Kumpulan Pelamar Potensial] → **ATTRACTION** → [Kumpulan Pelamar yang Tertarik] → **SELECTION** → [Karyawan Baru] → **ATTRITION** → [Karyawan Inti yang Seragam] → (Memperkuat Ciri Khas Organisasi) →

Siklus Berulang

2.2 Konsekuensi Utama Siklus ASA: Homogenitas

Melalui siklus ASA yang terus berulang, sebuah organisasi secara bertahap akan diisi oleh orang-orang yang memiliki tipe kepribadian, nilai-nilai, dan gaya berpikir yang serupa. Tingkat keseragaman yang tinggi inilah yang



kita sebut **Homogenitas**, yang dari luar seringkali terlihat sebagai “Budaya Perusahaan yang Kuat”.

Homogenitas adalah pedang bermata dua:

Sisi Positif (Kelebihan) Homogenitas:

- **Komunikasi yang Efisien:** Orang-orang “berbicara dengan bahasa yang sama,” mengurangi potensi kesalahpahaman.
- **Kohesi dan Kepuasan Tinggi:** Anggota merasa saling memahami, meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen.
- **Prediktabilitas Perilaku:** Perilaku menjadi lebih mudah diprediksi, menyederhanakan proses koordinasi.
- **Penguatan Budaya:** Mempercepat internalisasi nilai-nilai dan norma organisasi.

Sisi Negatif (Risiko) Homogenitas:

- **Groupthink (Pemikiran Kelompok):** Kecenderungan kelompok untuk menekan perbedaan pendapat demi menjaga harmoni, yang mengarah pada pengambilan keputusan yang buruk.
- **Kurangnya Inovasi dan Kreativitas:** Ketika semua orang berpikir dengan cara yang sama, sulit untuk menghasilkan solusi yang *out-of-the-box*.
- **Resistensi terhadap Perubahan:** Organisasi menjadi kaku dan sulit beradaptasi karena tidak memiliki keragaman perspektif untuk melihat ancaman atau peluang baru.
- **Hambatan bagi Keberagaman dan Inklusi:** Siklus ASA secara inheren menciptakan hambatan bagi individu dari latar belakang atau gaya berpikir yang berbeda.

2.3 Toolkit Manajerial: Mengelola Siklus ASA secara Sadar

Seorang manajer yang bijaksana tidak membiarkan siklus ASA berjalan secara otomatis. Mereka mengelolanya secara strategis.

Fase Siklus	Risiko Otomatis	Tindakan Manajerial Sadar
Attraction	Menarik kandidat yang homogen. Pesan perusahaan hanya menarik satu tipe orang.	Perluas Saluran Pemasaran Rekrutmen: Secara aktif mencari kandidat dari universitas, komunitas, atau industri yang berbeda. Gunakan Bahasa Inklusif: Tinjau deskripsi pekerjaan untuk memastikan tidak menggunakan bahasa yang secara tidak sadar condong ke gender atau tipe kepribadian tertentu.
Selection	Bias “ <i>culture fit</i> ” berubah menjadi bias “ <i>like me</i> ”. Pewawancara merekrut cerminan diri mereka sendiri.	Terapkan Wawancara Terstruktur: Ajukan pertanyaan yang sama dan berbasis kompetensi kepada semua kandidat. Gunakan panel wawancara yang beragam. Fokus pada “<i>Culture Add</i>” bukan “<i>Culture Fit</i>”: Tanyakan, “Apa perspektif unik yang dapat dibawa oleh kandidat ini ke tim kami?”
Attrition	Karyawan dengan perspektif berbeda merasa terisolasi dan pergi, memperkuat homogenitas.	Ciptakan Keamanan Psikologis: Bangun lingkungan di mana perbedaan pendapat dihargai, bukan dihukum (dibahas lebih lanjut di Bab 11). Sediakan Program Mentoring: Pasangkan karyawan baru dengan mentor dari latar belakang yang berbeda untuk membantu integrasi dan memberikan dukungan.

Studi Kasus: Dua Startup Teknologi

Bayangkan dua startup teknologi yang didirikan pada waktu yang bersamaan.

- **Startup A** didirikan oleh seorang insinyur yang sangat introvert, perfeksionis, dan fokus pada detail teknis.
- **Startup B** didirikan oleh seorang pemasar yang sangat ekstrovert, visioner, dan fokus pada membangun relasi.

Pertanyaan Diskusi:

1. Dengan menggunakan kerangka ASA, prediksikan tipe-tipe orang seperti apa yang akan cenderung bekerja di Startup A dan Startup B setelah 3 tahun?
2. Bagaimana “budaya” yang kemungkinan besar akan berkembang di masing-masing startup tersebut (misalnya: cara rapat, proses pengambilan keputusan)?
3. Dalam kasus ini, apakah “situasi” (budaya startup) yang membentuk perilaku karyawan, atau “orang” (kepribadian pendiri) yang menciptakan situasi?

Rangkuman

Model ASA (*Attraction, Selection, Attrition*) adalah mesin yang secara sistematis membentuk organisasi. Melalui proses seleksi mandiri oleh pelamar, penyaringan oleh perusahaan, dan pembersihan internal, organisasi secara alami bergerak menuju homogenitas dalam hal kepribadian, nilai, dan sikap. Homogenitas ini menciptakan budaya yang kuat dengan kelebihan seperti efisiensi dan kohesi, namun juga membawa risiko serius seperti *groupthink*, kurangnya inovasi, dan resistensi terhadap perubahan. Tugas seorang manajer yang bijaksana adalah memahami siklus ini dan secara sadar mengelolanya untuk memaksimalkan keuntungan sambil memitigasi risikonya.

Istilah Kunci

- ***Attraction-Selection-Attrition (ASA)***: Siklus tiga tahap yang menjelaskan bagaimana organisasi menjadi homogen.
- ***Homogenitas***: Tingkat keseragaman yang tinggi dalam karakteristik psikologis anggota organisasi.
- ***Groupthink***: Fenomena di mana keinginan untuk harmoni dalam kelompok mengesampingkan penilaian realistis terhadap alternatif.
- ***Homophily***: Kecenderungan individu untuk bergaul dan terikat dengan orang-orang yang serupa.

The background of the page features a collage of business-related imagery. At the top, there are close-up, semi-transparent images of men's faces and necks wearing suits and ties. Below these, there are silhouettes of people in a meeting or office setting, with one person appearing to be presenting or writing on a board. The overall color palette is muted, with greys, blues, and soft pinks.

BAGIAN II:

TINGKAT INDIVIDU–DNA ORGANISASI

BAB 3

Kepribadian Manajer: Big Five, MBTI, dan Perannya sebagai Agen Utama ASA

Pendahuluan

Jika kita telah sepakat bahwa “orang membentuk organisasi” melalui siklus ASA, maka kita harus menyoroti aktor yang paling berpengaruh dalam siklus tersebut: **manajer**. Kepribadian seorang manajer bukanlah sekadar karakteristik personal; ia adalah sebuah kekuatan arsitektural yang secara fundamental membentuk tim, iklim kerja, dan norma pengambilan keputusan. Seorang manajer adalah agen utama dalam proses *Selection* dan *Attrition* di unitnya. Tim yang mereka bangun seringkali merupakan cerminan—atau “mini-me”—dari diri mereka sendiri.

Dalam bab ini, kita akan menggunakan dua lensa utama untuk memetakan dan memahami kepribadian: model **Big Five (OCEAN)** sebagai kerangka yang valid secara ilmiah dan sering digunakan untuk memprediksi kinerja, serta **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)** sebagai alat yang populer untuk refleksi diri dan pemahaman gaya kerja.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu:

1. Menganalisis bagaimana lima dimensi kepribadian (Big Five) memprediksi gaya dan efektivitas manajerial.

2. Membedakan pendekatan Big Five (model sifat) dengan MBTI (model tipe) beserta kegunaan dan batasannya.
3. Menggunakan kerangka MBTI sebagai alat untuk meningkatkan kesadaran diri (*self-awareness*) dan memahami perbedaan gaya interpersonal di tempat kerja.

Materi Pembahasan

3.1 Manajer sebagai Agen Utama Siklus ASA

Kepribadian seorang manajer secara langsung dan kuat memengaruhi komposisi timnya melalui tiga mekanisme ASA:

- **Attraction:** Tipe bawahan seperti apa yang tertarik bekerja untuknya? Seorang manajer yang visioner dan energik akan menarik orang-orang yang dinamis, sementara manajer yang metodis dan teliti akan menarik orang-orang yang menghargai stabilitas dan akurasi.
- **Selection:** Siapa yang ia rekrut ke dalam tim? Manajer, seringkali secara tidak sadar, cenderung merekrut “mini-me” atau orang-orang yang memiliki gaya kerja dan kepribadian yang mirip dengannya. Ini mempercepat homogenitas dalam tim.
- **Attrition:** Siapa yang ia pertahankan dan siapa yang akhirnya keluar dari timnya? Bawahan yang memiliki kepribadian atau nilai yang sangat berbeda dari manajer seringkali akan merasa tidak cocok dan memilih untuk pergi, atau disingkirkan karena dianggap tidak “sejalan”.

Kesimpulannya sederhana namun mendalam: **Tim adalah cerminan dari kepribadian pemimpinnya.**

3.2 Memetakan Kepribadian: The Big Five (OCEAN) Model

Model Big Five dianggap sebagai “standar emas” dalam psikologi kepribadian karena validitas dan reliabilitasnya yang tinggi dalam memprediksi berbagai hasil kerja. Model ini memetakan kepribadian pada lima spektrum, bukan sebagai tipe “hitam-putih”.

1. **Openness to Experience (Keterbukaan terhadap Pengalaman)**
 - › **Deskripsi:** Mengukur tingkat imajinasi, kreativitas, dan keingintahuan seseorang. Skor tinggi menunjukkan pribadi yang

imajinatif dan menyukai variasi. Skor rendah menunjukkan pribadi yang praktis, konvensional, dan menyukai rutinitas.

- › **Implikasi Manajerial:** Manajer yang **terbuka** cenderung lebih adaptif, visioner, dan mendukung inovasi. Namun, mereka mungkin kurang fokus pada detail operasional.

2. **Conscientiousness (Kehati-hatian/Sifat Teliti)**

- › **Deskripsi:** Mengukur tingkat keteraturan, keandalan, dan orientasi pada pencapaian. Skor tinggi menunjukkan pribadi yang terorganisir, disiplin, dan dapat diandalkan. Skor rendah cenderung lebih spontan dan kurang terstruktur.
- › **Implikasi Manajerial:** Sifat ini adalah **prediktor terkuat kinerja** di hampir semua pekerjaan. Manajer yang **teliti** akan menetapkan target yang jelas dan memonitor kinerja dengan baik. Risikonya, mereka bisa menjadi *micromanager*.

3. **Extraversion (Ekstraversi)**

- › **Deskripsi:** Mengukur tingkat keramahan, ketegasan, dan dari mana seseorang mendapatkan energi. Skor tinggi (*Ekstrovert*) mendapatkan energi dari interaksi sosial. Skor rendah (*Introvert*) mendapatkan energi dari refleksi internal dan energinya terkuras oleh interaksi sosial yang intens.
- › **Implikasi Manajerial:** Manajer **ekstrovert** seringkali efektif dalam peran yang membutuhkan banyak interaksi sosial (misalnya, penjualan). Namun, manajer **introvert** bisa menjadi pendengar yang lebih baik dan lebih bijaksana.

4. **Agreeableness (Keramahan/Sifat Mudah Setuju)**

- › **Deskripsi:** Mengukur tingkat kerja sama dan kehangatan seseorang. Skor tinggi menunjukkan pribadi yang kooperatif, penuh kepercayaan, dan baik hati. Skor rendah cenderung lebih kompetitif, kritis, dan terkadang skeptis.
- › **Implikasi Manajerial:** Manajer yang **ramah** menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan harmonis. Risikonya, mereka

mungkin kesulitan memberikan umpan balik negatif atau mengambil keputusan yang tidak populer.

5. **Neuroticism (Neurotisme) / Kebalikannya: Emotional Stability (Stabilitas Emosi)**

- › **Deskripsi:** Mengukur kecenderungan seseorang untuk mengalami emosi negatif seperti cemas, stres, dan murung. Skor tinggi (*Neurotic*) cenderung cemas. Skor rendah (*Emotionally Stable*) cenderung tenang, percaya diri, dan aman.
- › **Implikasi Manajerial: Stabilitas emosi sangat penting** bagi kepemimpinan. Manajer yang stabil mampu menangani tekanan dengan baik dan tetap tenang dalam krisis, menciptakan rasa aman psikologis bagi tim.

3.3 **Alat Refleksi Diri: Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)**

Peringatan Penting: MBTI adalah alat yang sangat baik untuk pengembangan diri dan pemahaman tim, **BUKAN** alat seleksi yang valid secara ilmiah. Ia mengukur preferensi, bukan kemampuan atau keahlian.

MBTI mengategorikan preferensi seseorang ke dalam empat dikotomi, menghasilkan 16 tipe kepribadian.

1. **Sumber Energi:** *Extraversion (E)* vs. *Introversion (I)*
2. **Cara Memperoleh Informasi:** *Sensing (S)* vs. *Intuition (N)*
3. **Cara Mengambil Keputusan:** *Thinking (T)* vs. *Feeling (F)*
4. **Gaya Hidup/Orientasi:** *Judging (J)* vs. *Perceiving (P)*

Contoh Implikasi Manajerial: Seorang manajer dengan tipe ISTJ (*Introvert, Sensing, Thinking, Judging*) mungkin akan sangat terstruktur dan fokus pada fakta. Namun, untuk menjadi lebih efektif, ia perlu belajar untuk lebih terbuka pada ide-ide baru (N) dan mempertimbangkan dampak keputusan pada tim (F).

3.4 **Analisis Kritis dan Perbandingan: Big Five vs. MBTI**

Sangat penting bagi seorang manajer untuk memahami perbedaan fundamental antara kedua alat ini.

Fitur	Big Five (OCEAN)	Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)
Dasar Ilmiah	Sangat Kuat. Didasarkan pada analisis leksikal dan divalidasi secara luas dalam ribuan studi penelitian.	Lemah. Tidak memiliki validitas dan reliabilitas yang kuat. Teori asli Jung tidak dirancang untuk menjadi alat ukur.
Jenis Pengukuran	Spektrum (Sifat): Anda bisa berada di mana saja pada skala dari rendah ke tinggi (mis., sedikit introvert, sangat introvert).	Dikotomi (Tipe): Anda dikategorikan sebagai satu atau yang lain (mis., Anda adalah E atau I, tidak ada di antaranya). Ini adalah penyederhanaan berlebihan.
Prediksi Kinerja	Prediktor yang Baik. Terutama Conscientiousness dan Emotional Stability yang secara konsisten memprediksi kinerja kerja.	Prediktor yang Buruk. Tipe MBTI tidak berkorelasi secara signifikan dengan keberhasilan dalam pekerjaan.
Penggunaan Terbaik	Seleksi & Pengembangan. Dapat digunakan untuk memprediksi kecocokan peran dan sebagai dasar untuk coaching.	Pengembangan Diri & Komunikasi Tim. Berguna sebagai pembuka percakapan untuk memahami perbedaan preferensi kerja. Jangan pernah digunakan untuk seleksi.

Studi Kasus Lanjutan: Dilema Perekrutan di “InnoTech”

Anda adalah manajer tim R&D di InnoTech. Tim Anda saat ini terdiri dari para insinyur yang brilian namun cenderung sangat introvert dan kritis (*low Agreeableness*). Mereka hebat dalam analisis mendalam tetapi sering terjebak dalam detail dan kurang berani mengambil risiko. Anda perlu merekrut anggota tim baru. Ada dua kandidat finalis:

- **Kandidat A:** Memiliki profil Big Five yang sangat mirip dengan tim Anda: *low Extraversion, low Agreeableness, high Conscientiousness*. Secara teknis, dia adalah yang terkuat.

- **Kandidat B:** Memiliki profil yang berbeda: *high Extraversion, high Openness, moderate Conscientiousness*. Keterampilan teknisnya sedikit di bawah Kandidat A, tetapi ia membawa energi, ide-ide baru, dan antusiasme yang tinggi.

Pertanyaan Diskusi:

1. Jika Anda merekrut Kandidat A, apa dampak jangka pendek dan jangka panjang pada tim Anda, dilihat dari siklus ASA?
2. Jika Anda merekrut Kandidat B, tantangan apa yang mungkin Anda hadapi dalam mengintegrasikannya ke dalam tim? Bagaimana kepribadian Anda sendiri sebagai manajer akan memengaruhi proses ini?
3. Pilihan mana yang akan Anda ambil dan mengapa? Justifikasikan jawaban Anda dengan konsep dari Bab 2 dan 3.

Rangkuman

Kepribadian manajer adalah kekuatan arsitektural yang membentuk tim melalui siklus ASA. Model Big Five (OCEAN) menyediakan kerangka ilmiah untuk memprediksi bagaimana sifat-sifat manajer (seperti *Conscientiousness* dan *Emotional Stability*) akan memengaruhi kinerja dan iklim tim. Di sisi lain, MBTI berfungsi sebagai alat refleksi yang berharga untuk meningkatkan kesadaran diri manajer tentang preferensi gaya kerja mereka sendiri dan orang lain, memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi yang lebih baik. Memahami kedua model ini, beserta kekuatan dan kelemahannya, adalah langkah pertama untuk menjadi pemimpin yang lebih sadar diri dan efektif.

Istilah Kunci

- **Agen ASA:** Peran manajer sebagai pendorong utama dalam proses *Attraction, Selection, dan Attrition*.
- **Big Five (OCEAN):** Model kepribadian berdasarkan lima dimensi: *Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism*.
- **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI):** Alat asesmen kepribadian yang mengukur preferensi dalam empat dikotomi.

- **Preferensi vs. Kemampuan:** Perbedaan kunci dalam memahami MBTI, di mana ia mengukur apa yang lebih disukai, bukan apa yang lebih dikuasai.

BAB 4

Dari Kepribadian ke Kesalahan: Mengelola Bias Kognitif dalam Pengambilan Keputusan

Pendahuluan

Setelah memahami “siapa manajer itu” dari sisi kepribadian, kini kita beralih ke “apa yang ia lakukan”—khususnya dalam salah satu fungsi paling krusial: pengambilan keputusan. Otak manusia, meskipun luar biasa, seringkali mengambil jalan pintas mental (*heuristics*) untuk memproses informasi dengan cepat. Meskipun efisien, jalan pintas ini dapat mengarah pada kesalahan sistematis dalam penilaian yang disebut **bias kognitif**. Bab ini akan menjembatani kepribadian dengan tindakan, menganalisis bagaimana bias kognitif dapat mendistorsi keputusan manajerial dan bagaimana profil kepribadian tertentu bisa lebih rentan terhadap bias-bias tertentu.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu:

1. Menjelaskan kerangka berpikir Sistem 1 dan Sistem 2 sebagai sumber dari bias kognitif.
2. Mengidentifikasi bias-bias kognitif yang umum terjadi dalam pengambilan keputusan manajerial.
3. Menilai bagaimana profil kepribadian seorang manajer dapat meningkatkan kerentanannya terhadap bias kognitif tertentu.

4. Menerapkan teknik-teknik praktis (*de-biasing*) untuk mengurangi dampak bias dalam pengambilan keputusan tim.

Materi Pembahasan

4.1 Dua Sistem Berpikir: Asal-Usul Bias Kognitif

Untuk memahami mengapa bias terjadi, kita perlu melihat bagaimana otak kita beroperasi. Psikolog Daniel Kahneman, pemenang Nobel Ekonomi, mempopulerkan model dua sistem berpikir:

- **Sistem 1 (Berpikir Cepat):** Bekerja secara otomatis, cepat, intuitif, dan emosional. Ini adalah pilot otomatis kita. Sistem 1 berguna untuk keputusan sehari-hari seperti mengenali wajah teman atau mengerem mobil mendadak. *Heuristics* atau jalan pintas mental adalah domain dari Sistem 1.
- **Sistem 2 (Berpikir Lambat):** Bekerja secara sadar, analitis, logis, dan membutuhkan usaha. Ini adalah co-pilot kita yang cermat. Sistem 2 digunakan untuk tugas-tugas kompleks seperti menghitung soal matematika atau membandingkan fitur dua produk yang rumit.

Bias kognitif terjadi ketika kita secara keliru mengandalkan Sistem 1 yang intuitif untuk membuat keputusan yang seharusnya ditangani oleh Sistem 2 yang analitis. Manajer yang berada di bawah tekanan waktu dan kelebihan informasi sangat rentan terhadap jebakan ini.

4.2 Bias Kognitif Umum dalam Keputusan Manajerial

Berikut adalah beberapa bias yang sering menjebak para manajer:

1. **Confirmation Bias (Bias Konfirmasi):** Kecenderungan untuk mencari, menafsirkan, dan mengingat informasi yang mengonfirmasi keyakinan yang sudah ada, sambil mengabaikan informasi yang bertentangan.
 - › *Contoh Manajerial:* Seorang manajer yang sudah yakin seorang karyawan berkinerja buruk hanya akan memperhatikan kesalahan-kesalahan kecil karyawan tersebut dan mengabaikan prestasinya.
2. **Anchoring Bias (Bias Jangkar):** Kecenderungan untuk terlalu bergantung pada informasi pertama yang diterima (“jangkar”) saat membuat keputusan.

- › *Contoh Manajerial:* Dalam negosiasi gaji, tawaran pertama yang diajukan (entah tinggi atau rendah) akan menjadi “jangkar” yang sangat memengaruhi hasil akhir negosiasi.
3. **Availability Heuristic (Heuristik Ketersediaan):** Menilai probabilitas suatu peristiwa berdasarkan seberapa mudah contoh peristiwa itu muncul di benak kita (seringkali karena dramatis atau baru saja terjadi).
 - › *Contoh Manajerial:* Seorang manajer lebih takut pada kegagalan proyek yang baru saja diberitakan di media, meskipun secara statistik risiko kegagalan proyek lain di perusahaannya sebenarnya lebih tinggi.
 4. **Halo/Horns Effect (Efek Halo/Tanduk):** Kesan positif awal (Halo) atau negatif awal (Tanduk) tentang seseorang memengaruhi penilaian kita terhadap semua sifat lainnya.
 - › *Contoh Manajerial:* “Dia lulusan universitas ternama (Halo), jadi pasti dia juga pekerja keras dan kreatif.” Atau, “Dia terlambat di hari pertama (Tanduk), jadi dia pasti tidak disiplin.”
 5. **Sunk Cost Fallacy (Kekeliruan Biaya Terpendam):** Terus melanjutkan suatu proyek atau investasi hanya karena sudah terlalu banyak sumber daya yang diinvestasikan, meskipun jelas-jelas proyek itu akan gagal.
 - › *Contoh Manajerial:* “Kita sudah menghabiskan 2 miliar untuk proyek ini. Kita tidak bisa berhenti sekarang, kita harus terus menambah dana agar investasi awal tidak sia-sia.”

Bias Kognitif Penting Lainnya:

1. **Overconfidence Bias (Bias Kepercayaan Diri Berlebih):** Kecenderungan untuk melebih-lebihkan kemampuan, pengetahuan, dan keakuratan prediksi kita sendiri. Ini adalah salah satu bias paling berbahaya dalam manajemen strategis.
 - * *Contoh Manajerial:* Seorang manajer meluncurkan produk baru tanpa riset pasar yang memadai karena ia “sangat yakin” produk itu akan sukses.
2. **Framing Effect (Efek Pembingkai):** Cara sebuah informasi disajikan (dibingkai) memengaruhi keputusan, meskipun data dasarnya sama.

- › *Contoh Manajerial:* Sebuah rencana restrukturisasi akan lebih mudah diterima jika dibingkai sebagai “peluang untuk menciptakan efisiensi dan pertumbuhan baru” daripada “kebutuhan untuk memotong biaya dan mengurangi 20% staf.”

4.3 Sintesis: Menghubungkan Kepribadian dan Bias

Kepribadian kita dapat membuat kita lebih rentan terhadap bias tertentu. Ini adalah jembatan penting antara Bab 3 dan Bab 4.

- Seorang manajer dengan **Conscientiousness tinggi** mungkin lebih rentan terhadap **Sunk Cost Fallacy** karena ia tidak mau mengakui bahwa rencana yang telah ia susun dengan cermat ternyata gagal.
- Manajer dengan **Agreeableness tinggi** mungkin lebih rentan terhadap **Confirmation Bias** untuk mendukung pendapat mayoritas demi menjaga harmoni.
- Manajer dengan **Openness rendah** mungkin lebih rentan terhadap **Anchoring Bias** karena ia kurang terbuka untuk mempertimbangkan informasi baru yang menantang data awal.
- Manajer dengan **Extraversion tinggi** dan riwayat kesuksesan mungkin sangat rentan terhadap **Overconfidence Bias**.

4.4 Toolkit Manajerial: Strategi untuk Mengurangi Bias (De-biasing)

Kesadaran adalah langkah pertama, tetapi tidak cukup. Manajer yang efektif secara aktif menerapkan teknik untuk melawan bias.

Teknik	Deskripsi	Bias yang Ditargetkan
Menunjuk “Advokat Iblis” (<i>Devil’s Advocate</i>)	Secara formal menugaskan satu anggota tim untuk secara aktif mengkritik rencana dan mencari kelemahan dalam argumen mayoritas.	Confirmation Bias, Groupthink, Overconfidence Bias

Teknik	Deskripsi	Bias yang Ditargetkan
Melakukan Analisis <i>Pre-mortem</i>	Sebelum keputusan final dibuat, bayangkan proyek tersebut telah gagal total satu tahun dari sekarang. Setiap anggota tim menulis secara anonim alasan-alasan mengapa proyek itu gagal.	Overconfidence Bias, Availability Heuristic (dengan menyoro-ti risiko yang kurang jelas)
Membingkai Ulang Masalah (<i>Re-framing</i>)	Secara sadar menyajikan masalah atau data dengan cara yang berlawanan. Jika data disajikan sebagai keuntungan, tanyakan, “Bagaimana jika kita melihatnya dari sisi kerugian?”	Framing Effect
Menggunakan “Trip Wires”	Menetapkan kriteria objektif di awal proyek yang, jika tercapai (misalnya, anggaran terlampaui 20%, adopsi pengguna di bawah 50% dalam 3 bulan), akan secara otomatis memicu evaluasi ulang untuk menghentikan proyek.	Sunk Cost Fallacy, Escalation of Commitment
Meminta Data, Bukan Hanya Narasi	Ketika seorang anggota tim mengusulkan sesuatu berdasarkan “perasaan” atau sebuah anekdot, latih diri Anda untuk bertanya, “Data apa yang kita miliki yang mendukung atau menentang hipotesis ini?”	Availability Heuristic, Halo Effect

4.5 Studi Kasus: Dilema Proyek “Omega”

“Anda adalah manajer Proyek Omega. Proyek ini diusulkan oleh Rina, anggota tim yang selalu berkinerja tinggi dan Anda percayai (Efek Halo). Anggaran awal adalah 1 miliar Rupiah (Jangkar). Setelah 6 bulan berjalan dan menghabiskan 800 juta (Biaya Terpendam), data pasar terbaru menunjukkan minat konsumen menurun drastis. Namun, tim teknis baru saja melaporkan kemajuan kecil yang mereka anggap sebagai ‘tanda positif’

(Bias Konfirmasi). Sekarang, tim meminta tambahan dana 500 juta. Apa yang akan Anda lakukan?)

Pertanyaan Diskusi Lanjutan:

1. Identifikasi minimal 4 bias kognitif yang sedang bekerja dalam skenario ini. Jelaskan bagaimana masing-masing bias bekerja.
2. Bagaimana Sistem 1 dan Sistem 2 Anda “berperang” dalam situasi ini? Pikiran intuitif apa (Sistem 1) yang muncul pertama kali, dan analisis rasional apa (Sistem 2) yang perlu Anda paksakan untuk muncul?
3. Dari ‘Toolkit Manajerial’ di bagian 4.4, teknik mana yang akan Anda gunakan *sekarang juga* untuk membuat keputusan yang lebih baik? Jelaskan langkah-langkah praktis yang akan Anda ambil dalam rapat tim berikutnya.

Rangkuman

Pengambilan keputusan yang efektif tidak hanya bergantung pada analisis data yang rasional, tetapi juga pada kesadaran akan “kesalahan” bawaan dalam pikiran kita. Bias kognitif secara sistematis dapat mendistorsi keputusan manajerial yang paling penting. Dengan memahami cara kerja Sistem 1 dan Sistem 2, serta mengenali bias spesifik seperti *Confirmation Bias*, *Anchoring*, *Sunk Cost Fallacy*, dan *Overconfidence*, manajer dapat mulai mengambil langkah-langkah untuk melawannya. Lebih jauh lagi, profil kepribadian dapat meningkatkan kerentanan terhadap bias tertentu. Langkah pertama untuk mengatasi bias adalah dengan menyadarinya, dan langkah kedua yang krusial adalah menerapkan teknik *de-biasing* secara proaktif untuk memastikan keputusan dibuat secara lebih objektif dan cermat.

Istilah Kunci

- **Bias Kognitif:** Kesalahan sistematis dalam berpikir yang memengaruhi penilaian dan keputusan.
- **Heuristics:** Jalan pintas mental yang digunakan untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang cepat.

- **Sistem 1 vs. Sistem 2:** Model dua sistem berpikir (cepat/intuitif vs. lambat/analitis).
- **De-biasing:** Proses atau teknik yang digunakan untuk mengurangi atau menghilangkan bias dari proses pengambilan keputusan.
- **Sunk Cost Fallacy:** Gagal mengabaikan biaya yang sudah dikeluarkan saat membuat keputusan ke depan.



BAB 5

Motivasi di Tempat Kerja: Dari Teori Kebutuhan hingga Mendesain Pekerjaan yang Bermakna (*Job Crafting*)

Pendahuluan

Salah satu tantangan paling fundamental bagi seorang manajer adalah menjawab pertanyaan: “Bagaimana cara memotivasi tim?” Pemahaman awam seringkali berhenti pada “memberi bonus” atau insentif finansial lainnya. Namun, motivasi manusia jauh lebih kompleks dari itu. Bab ini akan membedah motivasi melalui dua lensa teoretis utama. Pertama, **Teori Konten** yang menjawab pertanyaan “**APA**” yang memotivasi manusia, berfokus pada kebutuhan internal. Kedua, kita akan beralih ke **Teori Proses** yang lebih canggih untuk menjawab pertanyaan “**BAGAIMANA**” motivasi itu bekerja, berfokus pada proses kognitif. Puncaknya, kita akan mentransformasi pemahaman teoretis ini menjadi aksi manajerial modern: memfasilitasi *Job Crafting*.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu:

1. Membedakan antara Teori Konten dan Teori Proses dalam motivasi.
2. Mengevaluasi kelebihan dan keterbatasan dari berbagai teori motivasi utama (Maslow, Herzberg, Equity, Expectancy).

3. Mendiagnosis masalah motivasi di tempat kerja menggunakan kerangka teoretis yang relevan.
4. Merancang intervensi manajerial melalui fasilitasi *Job Crafting* untuk meningkatkan makna kerja.

Materi Pembahasan

5.1 Dua Pertanyaan Besar Tentang Motivasi

Definisi Motivasi: Sebuah proses yang menjelaskan **intensitas, arah, dan ketekunan** (*intensity, direction, and persistence*) upaya individu untuk mencapai sebuah tujuan.

- **Pertanyaan Lama (Teori Konten):** “Apa saja kebutuhan di dalam diri manusia yang mendorong mereka untuk bertindak?” Fokus pada **APA**.
- **Pertanyaan Baru (Teori Proses):** “Bagaimana proses berpikir dan perbandingan sosial membentuk pilihan seseorang untuk berupaya?” Fokus pada **BAGAIMANA**.

5.2 Teori Konten: Fokus pada Kebutuhan Internal

1. Hierarki Kebutuhan Maslow

- › **Ide Utama:** Kebutuhan manusia tersusun dalam 5 level hierarkis (Fisiologis, Rasa Aman, Sosial, Penghargaan, Aktualisasi Diri). Kebutuhan level bawah harus dipuaskan sebelum level atas menjadi motivator.
- › **Implikasi Manajerial:** Manajer harus memahami di level mana seorang karyawan berada untuk menawarkan insentif yang tepat. Gaji (Fisiologis) tidak akan memotivasi seseorang yang mencari pengakuan (Penghargaan).
- › **Kritik:** Hierarki tidak sekaku yang diasumsikan; orang bisa termotivasi oleh beberapa kebutuhan sekaligus.

2. Teori Dua Faktor Herzberg

- › **Ide Utama:** Ada dua set faktor yang berbeda:
 - **(1) Faktor Higienis (*Hygiene Factors*):** Gaji, kondisi kerja, keamanan. Jika tidak ada, menyebabkan **ketidakpuasan**.

Namun, jika ada, hanya menghilangkan ketidakpuasan, **bukan** menciptakan kepuasan/motivasi.

- (2) **Faktor Motivator (*Motivators*)**: Pengakuan, tanggung jawab, pencapaian. Jika ada, menciptakan **kepuasan** dan motivasi.
- › **Implikasi Manajerial**: Menaikkan gaji hanya akan menghilangkan keluhan, bukan benar-benar memotivasi. Untuk memotivasi, manajer harus fokus pada faktor motivator. Ini adalah teori yang sangat berpengaruh dan praktis.

5.3 Teori Proses: Fokus pada Proses Kognitif

1. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

- › **Ide Utama**: Individu termotivasi untuk mempertahankan keadilan. Mereka membandingkan rasio **Input** (upaya, pengalaman) terhadap **Output** (gaji, pengakuan) mereka dengan rasio orang lain. Jika ada ketidakadilan yang dirasakan, akan muncul ketegangan yang mendorong tindakan (misalnya, mengurangi usaha, meminta kenaikan gaji, atau keluar).
- › **Implikasi Manajerial: Persepsi adalah kunci**. Manajer harus memastikan proses alokasi imbalan (gaji, promosi) transparan dan dirasakan adil. Ketidakadilan dapat membunuh motivasi lebih cepat daripada imbalan yang kecil.

2. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

- › **Ide Utama**: Motivasi adalah hasil dari tiga keyakinan kognitif: **Motivasi = E x I x V**. Jika salah satu dari tiga ini bernilai nol, motivasi akan menjadi nol.
 - **Harapan (*Expectancy*)**: “Jika saya berusaha, bisakah saya berhasil?” (Tautan Upaya → Kinerja)
 - **Instrumentalitas (*Instrumentality*)**: “Jika saya berhasil, apakah saya akan mendapatkan imbalan?” (Tautan Kinerja → Imbalan)
 - **Valensi (*Valence*)**: “Seberapa berharganya imbalan itu bagi saya?” (Nilai Imbalan)

- › **Implikasi Manajerial:** Manajer harus memperkuat ketiga tautan: (1) Berikan pelatihan agar karyawan yakin bisa berhasil (E). (2) Buat hubungan yang jelas antara kinerja dan imbalan (I). (3) Tawarkan imbalan yang benar-benar dihargai oleh karyawan (V).

5.4 Aplikasi Modern: Mendesain Pekerjaan yang Bermakna (*Job Crafting*)

Pendekatan tradisional (*Job Design*) melihat manajer sebagai “arsitek” pekerjaan dan karyawan sebagai penerima pasif. Pendekatan modern adalah **Job Crafting**.

- **Definisi:** Perubahan proaktif yang dilakukan karyawan terhadap batas-batas kognitif, tugas, dan relasional dari pekerjaan mereka untuk membuatnya lebih bermakna dan memuaskan. Karyawan adalah “pengrajin” (*crafters*) dari pekerjaannya sendiri.
- **Tiga Bentuk Job Crafting:**
 1. **Task Crafting (Mengubah Tugas):** Mengubah jenis atau jumlah tugas. *Contoh:* Seorang akuntan yang menikmati mengajar, secara sukarela membuat sesi pelatihan Excel bulanan.
 2. **Relational Crafting (Mengubah Relasi):** Mengubah dengan siapa dan bagaimana mereka berinteraksi. *Contoh:* Seorang programmer yang merasa terisolasi, berinisiatif menjadwalkan demo rutin dengan tim pemasaran.
 3. **Cognitive Crafting (Mengubah Pola Pikir):** Mengubah cara pandang terhadap pekerjaan. *Contoh:* Seorang petugas kebersihan di rumah sakit tidak melihat pekerjaannya sebagai “membersihkan lantai”, tetapi sebagai “membantu proses penyembuhan pasien”.
- **Peran Manajer:** Bukan merancang pekerjaan untuk karyawan, tetapi **menciptakan kondisi** agar mereka bisa melakukan *job crafting*: memberikan otonomi, mendengarkan, dan menghubungkan pekerjaan mereka dengan visi yang lebih besar.

5.5 Toolkit Manajerial: Sesi Percakapan Job Crafting

Manajer dapat secara proaktif memfasilitasi *job crafting* dengan mengadakan percakapan terstruktur. Berikut adalah panduan 3 langkah:

1. Langkah 1: Visualisasikan Pekerjaan Saat Ini.

- › Minta karyawan memetakan semua tugas mereka dalam satu minggu. Lalu, minta mereka mengelompokkannya ke dalam tiga kategori: “Memberi Energi,” “Menguras Energi,” dan “Netral.” Ini memberikan gambaran visual tentang “bahan baku” pekerjaan mereka.

2. Langkah 2: Hubungkan dengan Nilai dan Kekuatan.

- › Ajukan pertanyaan reflektif: “Apa kekuatan unik yang Anda bawa ke pekerjaan ini?,” “Apa yang paling penting bagi Anda dalam karir Anda?,” “Bagian mana dari pekerjaan Anda yang paling sesuai dengan nilai-nilai ini?” Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi apa yang memberi makna pada pekerjaan mereka.

3. Langkah 3: Rancang Rencana Aksi *Crafting*.

- › Berdasarkan dua langkah pertama, ajak karyawan untuk bertukar pikiran:
 - **Task Crafting:** “Bisakah kita mengurangi satu tugas yang menguras energi dan menambah satu tugas yang memberi energi?”
 - **Relational Crafting:** “Siapa orang di organisasi yang bisa Anda ajak berkolaborasi untuk membuat pekerjaan Anda lebih berdampak?”
 - **Cognitive Crafting:** “Bagaimana tugas yang paling memboreskan sekalipun bisa dilihat sebagai kontribusi terhadap tujuan tim yang lebih besar?”
- › Tuangkan ide-ide ini ke dalam rencana kecil yang bisa diuji coba dalam 2-4 minggu ke depan.

Studi Kasus: Andi, Si Bintang yang Meredup

“Andi adalah seorang data analyst yang setahun lalu menjadi karyawan terbaik. Namun, kinerjanya menurun drastis dan ia terlihat tidak bersemangat. Gajinya kompetitif dan ia baru saja mendapat bonus besar. Ia hanya berkata, ‘Mungkin hanya sedang jenuh.’”

Tugas Diagnosis Lanjutan:

1. **Gunakan Teori Dua Faktor Herzberg:** Faktor higienis Andi terpenuhi. Faktor motivator apa yang mungkin hilang? (Misalnya, pengakuan, tantangan baru, pertumbuhan).
2. **Gunakan Teori Harapan:** Tautan mana yang kemungkinan besar “patah”? (*Mungkin Valensi:* bonus besar tidak lagi berharga baginya; atau *Instrumentalitas:* ia tidak melihat hubungan antara kinerja luar biasa dengan imbalan yang ia inginkan, seperti proyek yang lebih menantang).
3. **Rancang Solusi:** Daripada menawarkan bonus lain, bagaimana Anda sebagai manajer akan menggunakan **Sesi Percakapan Job Crafting** untuk membantu Andi menemukan kembali motivasinya? Jelaskan langkah-langkah yang akan Anda ambil.

Rangkuman

Memotivasi tim adalah proses yang kompleks. Teori Konten (Maslow, Herzberg) membantu kita memahami “apa” yang menjadi bahan bakar motivasi, yaitu kebutuhan internal. Teori Proses (Keadilan, Harapan) menjelaskan “bagaimana” mesin motivasi itu bekerja melalui persepsi dan kalkulasi kognitif. Aksi manajerial modern yang paling efektif adalah beralih dari sekadar memberi insentif menjadi fasilitator *Job Crafting*, memberdayakan karyawan untuk secara proaktif membentuk pekerjaan mereka sendiri menjadi sesuatu yang lebih bermakna, menantang, dan memuaskan.

Istilah Kunci

- **Teori Konten vs. Teori Proses:** Fokus pada APA (kebutuhan) vs. BAGAIMANA (proses kognitif).
- **Faktor Higienis vs. Motivator:** Konsep inti dari Teori Herzberg.
- **Teori Harapan (E x I x V):** Model kognitif motivasi berdasarkan Harapan, Instrumentalitas, dan Valensi.
- **Job Crafting:** Proses proaktif di mana karyawan membentuk kembali tugas, relasi, atau kognisi pekerjaan mereka.





BAGIAN III

**TINGKAT KELOMPOK—ARENA INTERAKSI
MANAJERIAL**

BAB 6

Dinamika Tim Efektif: Mengelola Kohesi, Konflik, dan Negosiasi

Pendahuluan

Kita seringkali mendengar asumsi bahwa menempatkan orang-orang pintar dalam satu tim akan secara otomatis menghasilkan kinerja yang luar biasa. Kenyataannya, tim adalah sebuah “kotak hitam” yang kompleks. Dinamika internal di dalamnya—interaksi, ketegangan, dan kesepakatan—menentukan apakah tim tersebut akan menjadi sumber sinergi yang hebat atau justru kekacauan yang destruktif.

Bab ini akan menyelami tiga kekuatan dinamis yang menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah tim. Pertama, **Kohesi**, pedang bermata dua yang bisa menciptakan sinergi atau justru *groupthink*. Kedua, **Konflik**, sebuah kekuatan yang sering dihindari namun bisa menjadi sumber inovasi jika dikelola dengan benar. Ketiga, **Negosiasi**, sebagai perangkat esensial untuk mengelola konflik dan mencapai kesepakatan. Puncaknya, kita akan kembali ke tesis utama buku ini: menganalisis bagaimana kepribadian manajer bertindak sebagai “termostat” yang mengatur dinamika ini.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu:

1. Menganalisis sifat ganda dari kohesi dan hubungannya dengan norma kinerja tim.

2. Membedakan antara konflik fungsional (konstruktif) dan disfungsional (destruktif).
3. Menerapkan strategi negosiasi distributif dan integratif dalam konteks manajerial.
4. Mengevaluasi bagaimana profil kepribadian seorang pemimpin (berdasarkan Big Five) secara langsung memengaruhi tingkat kohesi, manajemen konflik, dan efektivitas tim.

Materi Pembahasan

6.1 Kohesi – Perekat Tim yang Berbahaya Sekaligus Bermanfaat

Definisi Kohesi: Tingkat di mana anggota tim saling tertarik satu sama lain dan termotivasi untuk tetap berada dalam tim. Ini adalah “lem sosial” tim. Faktor pendorong kohesi antara lain: ukuran tim yang kecil, kesepakatan atas tujuan, waktu yang dihabiskan bersama, keberhasilan di masa lalu, dan ancaman eksternal.

Namun, kohesi tinggi tidak secara otomatis menjamin kinerja tinggi. Kuncinya adalah **Norma Kinerja** (standar perilaku yang diterima tim). Hubungan antara kohesi dan produktivitas dapat dipetakan dalam matriks berikut:

	Norma Kinerja TINGGI	Norma Kinerja RENDAH
Kohesi TINGGI	Produktivitas Tinggi. Tim Impian: solid, bekerja keras, dan sinergis.	Produktivitas Rendah. “Geng yang Menyenangkan tapi Tidak Produktif”: solid dalam kemalasan atau menentang tujuan organisasi.
Kohesi RENDAH	Produktivitas Sedang. Kinerja didorong oleh upaya individu, bukan oleh sinergi tim.	Produktivitas Sangat Rendah. Tim tidak solid dan tidak termotivasi.

Sisi Gelap Kohesi Tinggi: *Groupthink*

Ketika kohesi terlalu tinggi, tim menjadi rentan terhadap *groupthink*: kecenderungan anggota untuk menekan pandangan yang tidak populer demi menjaga harmoni. Kritik dan ide-ide alternatif tidak muncul, yang seringkali mengarah pada pengambilan keputusan yang buruk.

6.2 Konflik – Bukan Sesuatu yang Harus Dihindari

Pandangan tradisional menganggap semua konflik itu buruk. Namun, pandangan interaksionis modern melihat bahwa konflik bisa menjadi kekuatan positif jika dikelola dengan benar.

- **Konflik Fungsional (Konstruktif):** Konflik yang mendukung tujuan tim dan meningkatkan kinerja. Berpusat pada tugas dan ide.
- **Konflik Disfungsional (Destruktif):** Konflik yang menghambat kinerja tim. Berpusat pada individu dan hubungan interpersonal.

Terdapat tiga jenis konflik:

1. **Konflik Tugas (*Task Conflict*):** Perbedaan pendapat mengenai isi dan tujuan pekerjaan. Contoh: “Apakah kita harus memprioritaskan fitur A atau fitur B?” Konflik ini **berpotensi Fungsional** pada tingkat rendah hingga sedang karena mendorong diskusi kritis.
2. **Konflik Proses (*Process Conflict*):** Perbedaan pendapat mengenai cara pekerjaan diselesaikan. Contoh: “Haruskah kita mengadakan rapat harian atau mingguan?” Konflik ini juga bisa fungsional pada tingkat rendah, namun bisa cepat menjadi disfungsional jika berkepanjangan.
3. **Konflik Hubungan (*Relationship Conflict*):** Konflik yang didasarkan pada ketidaksukaan interpersonal, ketegangan, dan permusuhan. Contoh: “Saya tidak suka cara dia berbicara kepada saya.” Konflik ini **hampir selalu Disfungsional**.

Tugas utama manajer adalah **mendorong konflik tugas yang sehat, sambil secara aktif mencegah dan meredakan konflik hubungan**.

6.3 Negosiasi – Alat untuk Mengelola Konflik

Definisi Negosiasi: Proses di mana dua pihak atau lebih bertukar barang atau jasa dan mencoba menyepakati nilai tukarnya.

Ada dua strategi negosiasi utama:

Aspek	Negosiasi Distributif	Negosiasi Integratif
Logika	Win-Lose. “Kue tetap” (<i>fixed pie</i>).	Win-Win. “Memperbesar kue” (<i>expanding the pie</i>).

Aspek	Negosiasi Distributif	Negosiasi Integratif
Fokus	“Siapa yang mendapat paling banyak?” Berfokus pada Posisi .	“Bagaimana kita bisa sama-sama untung?” Berfokus pada Kepentingan .
Taktik	Menjaga informasi, membuat tawaran agresif, posisi ekstrem.	Berbagi informasi, mencari opsi-opsi baru, fokus pada tujuan bersama.
Contoh	Negosiasi harga mobil bekas.	Tim yang menegosiasikan pembagian tugas untuk mencapai tujuan bersama.

6.4 Sintesis – Peran Kepribadian Pemimpin dalam Efektivitas Tim

Kepribadian pemimpin adalah “termostat” yang mengatur iklim tim. Berikut dampaknya pada dinamika tim berdasarkan Big Five:

- **Agreeableness (Keramahan) Tinggi:** Cenderung menciptakan **kohesi tinggi** dan konflik hubungan yang rendah. *Risiko:* Mungkin menghindari konflik tugas yang diperlukan untuk inovasi.
- **Conscientiousness (Kehati-hatian) Tinggi:** Efektif dalam menetapkan **norma kinerja yang tinggi** dan mengelola konflik proses dengan menciptakan struktur. *Risiko:* Bisa menjadi kaku dalam negosiasi integratif.
- **Extraversion (Ekstraversi) Tinggi:** Mampu membangun **kohesi** melalui interaksi yang energik. *Risiko:* Mungkin mendominasi diskusi dan menekan pendapat introvert.
- **Openness to Experience (Keterbukaan) Tinggi:** Sangat berharga untuk mendorong **konflik tugas yang sehat** dan memfasilitasi **negosiasi integratif** dengan mencari solusi kreatif. *Risiko:* Mungkin kurang fokus pada detail implementasi.
- **Emotional Stability (Stabilitas Emosi) KRITIS:** Pemimpin yang stabil mampu **meredakan konflik hubungan**, tetap objektif, dan tidak mudah terprovokasi. Ini adalah fondasi dari keamanan psikologis tim.

6.5 Toolkit Manajerial: Mengelola Dinamika Tim Secara Aktif

Tujuan	Tindakan Praktis Manajer
M e m b a n g u n Kohesi Positif & Norma Kinerja Tinggi	1. Tetapkan Tujuan Bersama yang Jelas: Pastikan semua orang memahami “mengapa” tim ini ada. 2. Rayakan Keberhasilan Tim: Secara publik akui pencapaian kolektif, bukan hanya individu. 3. Fasilitasi Interaksi Non-Kerja: Ciptakan ruang bagi anggota tim untuk saling mengenal sebagai individu.
Mendorong Kon- flik Tugas yang Sehat	1. Tetapkan Aturan Main (<i>Rules of Engagement</i>): “Kita mengkritik ide, bukan orang.” 2. Gunakan Teknik “Advokat Iblis”: Tugaskan seseorang untuk secara aktif menentang proposal yang diajukan. 3. Pimpin dengan Tindakan: Tunjukkan kerentanan dengan berkata, “Saya mungkin salah, apa ada pandangan lain?”
Mendorong Ne- gosiasi Integratif	1. Pisahkan Orang dari Masalah: Fokus pada isu, bukan pada siapa yang “benar” atau “salah”. 2. Tanyakan “Mengapa?”: Gali kepentingan di balik posisi yang kaku. “Mengapa tenggat waktu ini begitu penting bagi Anda?” 3. Brainstorm Opsi untuk Keuntungan Bersama: Jangan langsung menilai. Hasilkan sebanyak mungkin solusi kreatif terlebih dahulu.

Studi Kasus: Ketegangan di Tim Peluncuran “Apollo”

Anda adalah manajer tim peluncuran produk baru “Apollo”. Tim Anda terdiri dari perwakilan Pemasaran, Teknik, dan Penjualan. Kohesi tim sedang-sedang saja. Belakangan ini, ketegangan meningkat. Sarah (Kepala Pemasaran) dan Ben (Kepala Teknik) terus-menerus berdebat. Sarah ingin meluncurkan produk bulan depan untuk mengalahkan pesaing (Posisinya: “Luncurkan sekarang!”). Ben bersikeras produknya butuh dua bulan lagi untuk penyempurnaan agar tidak ada bug (Posisinya: “Tunggu dua bulan!”). Rapat menjadi ajang saling menyalahkan, dan anggota tim lain mulai menarik diri.

Pertanyaan Diskusi:

1. Diagnosis konflik yang terjadi: Apakah ini konflik tugas, proses, atau hubungan? Atau campuran? Jelaskan.



2. Berdasarkan matriks Kohesi-Norma Kinerja, di mana posisi tim Anda saat ini dan ke mana arahnya jika konflik ini tidak ditangani?
3. Sebagai manajer, strategi negosiasi apa yang akan Anda gunakan untuk menyelesaikan masalah antara Sarah dan Ben?
4. Gunakan “Toolkit Manajerial”: Langkah-langkah spesifik apa (misalnya, pertanyaan apa yang akan Anda ajukan) untuk mengubah negosiasi ini dari distributif menjadi integratif?

Rangkuman

Efektivitas tim tidak terjadi secara kebetulan. Ia adalah hasil dari pengelolaan dinamika internal yang cermat. Kohesi hanya bermanfaat jika dipasangkan dengan norma kinerja yang tinggi, dan harus diwaspadai agar tidak menjadi *groupthink*. Konflik, terutama konflik tugas, adalah bahan bakar inovasi dan harus didorong, sementara konflik hubungan harus dicegah. Negosiasi, khususnya pendekatan integratif, adalah alat vital untuk mengelola perbedaan. Di pusat semua ini adalah manajer, yang kepribadiannya secara fundamental memengaruhi apakah tim akan menjadi kohesif, bagaimana konflik dikelola, dan pada akhirnya, seberapa efektif tim itu.

Istilah Kunci

- **Kohesi:** “Lem sosial” yang mengikat anggota tim.
- **Norma Kinerja:** Standar perilaku yang diterima oleh tim terkait kinerja.
- **Konflik Fungsional vs. Disfungsional:** Perbedaan antara konflik yang membantu dan yang merugikan kinerja tim.
- **Negosiasi Distributif (Win-Lose) vs. Integratif (Win-Win):** Dua pendekatan utama dalam negosiasi.

BAB 7

Kepemimpinan: Evolusi Teori dan Model Kontemporer

Pendahuluan

“Apa yang membuat seorang pemimpin efektif?” Pertanyaan abadi ini telah melahirkan berbagai teori selama berabad-abad. Perjalanan untuk menjawabnya adalah sebuah evolusi pemikiran. Kita akan memulai dengan menelusuri teori-teori klasik: dari pencarian “sifat bawaan” pemimpin (**Teori Sifat**), beralih ke identifikasi “perilaku yang bisa dipelajari” (**Teori Perilaku**), hingga pemahaman bahwa efektivitas bergantung pada “kesesuaian dengan situasi” (**Teori Kontingensi**).

Setelah memahami fondasi ini, kita akan melompat ke pendekatan kontemporer yang mendefinisikan kepemimpinan bukan lagi sekadar tentang perintah dan kontrol, melainkan tentang inspirasi, moralitas, dan pelayanan. Kita akan mendalami tiga model kepemimpinan modern yang paling berpengaruh: **Kepemimpinan Transformasional, Etis, dan Melayani**.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu:

1. Menganalisis evolusi pemikiran kepemimpinan dari teori sifat, perilaku, hingga kontingensi.
2. Membedakan secara konseptual dan praktis antara kepemimpinan transformasional, etis, dan melayani.

3. Mendiagnosis gaya kepemimpinan yang dominan dalam sebuah studi kasus.
4. Mengevaluasi bagaimana profil kepemimpinan seorang manajer memengaruhi kemampuannya membangun tim.

Materi Pembahasan

7.1 Evolusi Teori Kepemimpinan Klasik

1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

- › **Pertanyaan Kunci:** “Apakah pemimpin dilahirkan?”
- › **Ide Utama:** Kepemimpinan adalah bawaan. Pemimpin memiliki sifat-sifat tertentu (misalnya, karisma, kecerdasan, kepercayaan diri) yang membedakan mereka dari non-pemimpin.
- › **Implikasi Manajerial:** Fokus pada **seleksi**. Rekrut orang yang sudah memiliki “bakat” kepemimpinan.
- › **Keterbatasan:** Gagal menemukan serangkaian sifat yang universal berlaku di semua situasi. Mengabaikan peran pembelajaran dan konteks.

2. Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)

- › **Pertanyaan Kunci:** “Apa yang dilakukan oleh pemimpin efektif?”
- › **Ide Utama:** Kepemimpinan dapat dipelajari. Ada dua dimensi perilaku utama:
 - **Fokus pada Tugas (*Initiating Structure*):** Perilaku yang mendefinisikan dan menstrukturkan peran untuk mencapai tujuan.
 - **Fokus pada Orang (*Consideration*):** Perilaku yang membangun hubungan kerja berdasarkan rasa saling percaya dan hormat.
- › **Implikasi Manajerial:** Fokus pada **pelatihan**. Kita dapat mengembangkan manajer untuk menjadi efektif dalam kedua dimensi.
- › **Keterbatasan:** Gagal menemukan “satu gaya terbaik” yang konsisten. Efektivitas sebuah perilaku ternyata sangat bergantung pada situasi.

3. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

- › **Pertanyaan Kunci:** “Gaya kepemimpinan apa yang terbaik untuk situasi ini?”
- › **Ide Utama:** Tidak ada satu cara terbaik untuk memimpin. Efektivitas pemimpin bergantung pada **kesesuaian** (*match*) antara gaya kepemimpinan dan situasi (misalnya, hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, kekuatan posisi).
- › **Implikasi Manajerial:** Manajer harus mampu (1) mendiagnosis situasi dan (2) mengadaptasi gaya mereka, atau organisasi harus menempatkan pemimpin yang tepat pada situasi yang tepat.
- › **Keterbatasan:** Model-modelnya seringkali kompleks dan sulit diterapkan secara *real-time* oleh manajer di lapangan.

7.2 Pendekatan Kepemimpinan Kontemporer: Nilai dan Inspirasi

Pendekatan modern berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, membangun kepercayaan, dan memberdayakan.

Gaya Kepemimpinan	Fokus Utama	Slogan	Perilaku Kunci	Dampak Utama
Transformasional	Menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai visi bersama .	“Tingkatkan level kesadaran dan motivasi.”	4 I: <i>Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration.</i>	Komitmen tinggi, kinerja melampaui ekspektasi.

Gaya Kepemimpinan	Fokus Utama	Slogan	Perilaku Kunci	Dampak Utama
Etis	Menunjukkan dan mempromosikan perilaku yang berlandaskan norma dan moral yang benar.	“Lakukan hal yang benar.”	Menunjukkan integritas, kejujuran, memperlakukan karyawan dengan adil, komunikasi etika yang terbuka.	Kepercayaan tinggi, keamanan psikologis, penurunan perilaku kerja tidak etis.
Melayani (Servant)	Berfokus pada pertumbuhan dan kesejahteraan orang lain (pengikut dan komunitas). Pemimpin adalah pelayan terlebih dahulu.	“Saya melayani agar Anda dapat tumbuh.”	Mendengarkan secara mendalam, empati, penyembuhan, persuasi (bukan paksaan), komitmen pada pertumbuhan orang lain.	Pemberdayaan karyawan, keterlibatan tinggi, budaya organisasi yang positif.

7.3 Sintesis: Hubungan Antara Kepribadian dan Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan kontemporer bukanlah sekadar teknik, melainkan perpanjangan dari kepribadian dan nilai-nilai inti seorang pemimpin.

- **Kepemimpinan Transformasional** sangat berkorelasi dengan **Extraversion** (untuk menginspirasi) dan **Openness to Experience** (untuk menstimulasi secara intelektual).
- **Kepemimpinan Etis** sangat bergantung pada **Conscientiousness** (integritas, dapat diandalkan) dan **Agreeableness** (kepedulian terhadap orang lain).
- **Kepemimpinan Melayani** memiliki hubungan kuat dengan **Agreeableness** (empati, kepedulian) dan **Emotional Stability**

(kemampuan untuk mendengarkan dan “menyembuhkan” tanpa reaktif).

7.4 Toolkit Manajerial: Mempraktikkan Kepemimpinan Kontemporer

Gaya	Cara Mempraktikkannya dalam Rapat Tim Mingguan
Transformasional	- Mulai rapat dengan mengingatkan tim bagaimana tugas mereka minggu ini terhubung dengan visi besar perusahaan. - Ajukan pertanyaan seperti, “Bagaimana kita bisa melakukan ini dengan cara yang belum pernah terpikirkan sebelumnya?” (<i>Intellectual Stimulation</i>).
Etis	- Jika menghadapi keputusan sulit, diskusikan secara terbuka dilema etisnya dengan tim. - Alokasikan sumber daya (misalnya, pengakuan, tugas menarik) secara transparan dan adil.
Melayani	- Alokasikan 5 menit pertama rapat untuk <i>check-in</i> personal, tanyakan, “Apa hambatan terbesar Anda minggu ini, dan bagaimana saya bisa membantu?” - Setelah anggota tim berbicara, parafrasekan untuk memastikan Anda mengerti: “Jadi yang saya dengar adalah...”

Studi Kasus: Membalikkan Keadaan di Tim “Phoenix”

Anda baru saja ditunjuk sebagai manajer baru untuk Tim “Phoenix”. Manajer sebelumnya sangat otoriter (*task-oriented* tanpa *consideration*), dan tim tersebut sekarang memiliki masalah serius: moral rendah, tingkat *turnover* mulai naik, dan mereka hanya melakukan pekerjaan minimum yang diperlukan. Mereka tidak proaktif dan tampak tidak percaya pada manajemen. Misi Anda adalah membangkitkan kembali semangat dan kinerja tim ini.

Pertanyaan Diskusi:

1. Berdasarkan evolusi teori kepemimpinan, pendekatan mana (Sifat, Perilaku, atau Kontingensi) yang paling menjelaskan kegagalan manajer sebelumnya?

2. Dari tiga model kepemimpinan kontemporer (Transformasional, Etis, Melayani), gaya mana yang akan Anda prioritaskan dalam 90 hari pertama Anda? Mengapa?
3. Gunakan “Toolkit Manajerial”: Berikan 3 contoh tindakan spesifik yang akan Anda lakukan di bulan pertama untuk mulai menerapkan gaya kepemimpinan yang Anda pilih.

Rangkuman

Pemahaman tentang kepemimpinan telah berevolusi dari pencarian sifat bawaan menjadi pengakuan bahwa perilaku dan kesesuaian dengan situasi adalah kunci. Teori klasik memberikan fondasi penting, tetapi kepemimpinan modern menuntut lebih. Model Transformasional, Etis, dan Melayani menunjukkan bahwa pemimpin yang paling efektif adalah mereka yang mampu menginspirasi, membangun kepercayaan berdasarkan integritas, dan mengutamakan pertumbuhan pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini bukanlah topeng yang bisa dipakai dan dilepas, melainkan manifestasi otentik dari kepribadian dan nilai-nilai seorang manajer.



BAGIAN IV

**TINGKAT ORGANISASI–SISTEM DAN PROSES
MANAJERIAL**

BAB 8

Kekuasaan dan Politik Organisasi: Menavigasi Pengaruh dengan Integritas

Pendahuluan

Selamat datang di “dunia tersembunyi” dalam organisasi, sebuah realitas yang seringkali tidak dibicarakan secara terbuka namun sangat menentukan keberhasilan seorang manajer: kekuasaan dan politik. Banyak yang menganggap kata-kata ini “kotor” dan berkonotasi negatif. Namun, sesi ini akan membongkar mitos tersebut. Kita akan belajar bahwa kekuasaan bukanlah sesuatu yang secara inheren jahat, melainkan sebuah kapasitas yang netral untuk memengaruhi orang lain. Kunci dari kekuasaan adalah ketergantungan.

Kita akan membedah dari mana kekuasaan itu berasal (**Sumber Kekuasaan**), bagaimana ia diwujudkan dalam tindakan sehari-hari (**Taktik Pengaruh**), dan bagaimana ia dimainkan dalam arena **Politik Organisasi**. Fokus utama bab ini adalah membekali Anda dengan kesadaran dan kerangka kerja untuk menavigasi realitas politik secara etis. Tujuannya bukan untuk menjadi “politisi licik,” melainkan menjadi manajer yang cerdas secara politik (*politically savvy*) dan mampu menggunakan pengaruhnya untuk mencapai tujuan organisasi dan tim dengan **integritas**.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu:

1. Menganalisis faktor-faktor yang menciptakan ketergantungan sebagai sumber kekuasaan.
2. Membedakan berbagai sumber kekuasaan formal dan personal di dalam organisasi.
3. Menganalisis efektivitas dari berbagai taktik pengaruh dalam konteks yang berbeda (ke atas, ke bawah, dan lateral).
4. Mengidentifikasi kapan dan mengapa perilaku politik muncul serta mengembangkan keterampilan politik yang etis.

Materi Pembahasan

8.1 Fondasi – Memahami Kekuasaan

Definisi Kekuasaan (*Power*): Kapasitas yang dimiliki A untuk memengaruhi perilaku B, sehingga B bertindak sesuai dengan keinginan A. Kunci dari kekuasaan adalah **ketergantungan (*dependency*)**. Semakin B bergantung pada A, semakin besar kekuasaan A atas B.

Apa yang Menciptakan Ketergantungan? Ketergantungan meningkat ketika sumber daya yang Anda kontrol bersifat:

1. **Penting (*Importance*):** Sumber daya tersebut sangat dibutuhkan oleh orang lain untuk mencapai tujuan mereka.
2. **Langka (*Scarcity*):** Sumber daya tersebut sulit ditemukan atau jumlahnya terbatas.
3. **Tidak Tergantikan (*Non-substitutability*):** Tidak ada sumber daya atau orang lain yang dapat memberikan hal yang sama.

Membedakan Kekuasaan dan Kepemimpinan:

- **Kepemimpinan:** Fokus pada keselarasan tujuan. Membutuhkan kompatibilitas antara pemimpin dan pengikut. Pengaruh cenderung ke bawah.
- **Kekuasaan:** Tidak memerlukan keselarasan tujuan, hanya ketergantungan. Pengaruh bisa ke segala arah (ke bawah, ke atas, lateral).

8.2 Sumber Kekuasaan (French & Raven's Bases of Power)

Kekuasaan berasal dari dua sumber utama: posisi formal Anda dan karakteristik personal Anda.

A. Kekuasaan Formal (Berasal dari Posisi)

1. **Kekuasaan Paksaan (*Coercive Power*):** Berdasarkan rasa takut akan hasil negatif jika gagal patuh. Contoh: Manajer mengancam akan memotong bonus jika target tidak tercapai. Ini adalah basis kekuasaan yang paling tidak efektif dalam jangka panjang.
2. **Kekuasaan Imbalan (*Reward Power*):** Berdasarkan kemampuan untuk memberikan imbalan yang dihargai orang lain. Contoh: Manajer menjanjikan promosi atau proyek menarik.
3. **Kekuasaan Sah (*Legitimate Power*):** Berasal dari posisi formal seseorang dalam hierarki. Contoh: Sebagai Direktur, Anda memiliki hak untuk menyetujui atau menolak anggaran yang diajukan.

B. Kekuasaan Personal (Berasal dari Individu)

Ini adalah sumber kekuasaan yang paling efektif dan berkelanjutan.

1. **Kekuasaan Ahli (*Expert Power*):** Berdasarkan keahlian, keterampilan, atau pengetahuan khusus yang dimiliki. Contoh: Semua orang di departemen selalu bertanya kepada “Rina” tentang analisis data karena ia adalah yang paling ahli.
2. **Kekuasaan Rujukan (*Referent Power*):** Berdasarkan identifikasi dengan seseorang yang memiliki sumber daya atau sifat pribadi yang dikagumi. Kharisma adalah bagian dari ini. Contoh: Karyawan bekerja keras untuk “Budi” bukan karena jabatannya, tetapi karena mereka mengagumi integritas dan visinya.

8.3 Dari Potensi ke Aksi – Taktik Pengaruh (*Influence Tactics*)

Kekuasaan adalah potensi, pengaruh adalah kekuasaan dalam tindakan. Taktik pengaruh dapat dikategorikan berdasarkan efektivitasnya dan arah pengaruhnya.

Taktik Pengaruh	Deskripsi	Arah Paling Efektif
Paling Efektif (Soft Tactics)		
Persuasi Rasional	Menggunakan argumen logis dan data faktual.	Ke Atas, Bawah, Lateral
Daya Tarik Inspirasional	Menarik emosi, nilai, dan aspirasi target.	Ke Bawah, Lateral
Konsultasi	Melibatkan target dalam perencanaan atau pengambilan keputusan.	Ke Bawah, Lateral
Kolaborasi	Menawarkan bantuan dan sumber daya untuk membantu target.	Ke Bawah, Lateral
Cukup Efektif		
Menjilat (<i>Ingratiation</i>)	Menggunakan sanjungan atau pujian sebelum mengajukan permintaan.	Ke Bawah, Lateral
Daya Tarik Personal	Meminta bantuan berdasarkan persahabatan atau loyalitas.	Lateral
Pertukaran (<i>Exchange</i>)	Menawarkan imbalan sebagai imbalan atas kepatuhan.	Ke Bawah, Lateral
Paling Tidak Efektif (Hard Tactics)		
Koalisi	Meminta bantuan orang lain untuk membujuk target.	Lateral
Tekanan (<i>Pressure</i>)	Menggunakan peringatan, tuntutan berulang, atau ancaman.	Ke Bawah
Taktik Legitimasi	Mengandalkan otoritas posisi atau aturan organisasi.	Ke Bawah

8.4 Arena Permainan – Politik Organisasi

Definisi Perilaku Politik: Aktivitas yang tidak disyaratkan sebagai bagian dari peran formal seseorang, tetapi yang memengaruhi, atau mencoba memengaruhi, distribusi keuntungan dan kerugian di dalam organisasi.

Realitas Politik: Politik adalah fakta kehidupan dalam organisasi. Mengapa?

- **Ambiguitas:** Tujuan dan metrik kinerja seringkali tidak jelas, menciptakan ruang untuk interpretasi dan pengaruh.
- **Sumber Daya Terbatas:** Orang akan bersaing untuk mendapatkan anggaran, personel, dan sumber daya lainnya.
- **Perubahan:** Ketidakpastian menciptakan ruang bagi manuver politik.

8.5 Mengembangkan Keterampilan Politik (*Political Skill*)

Keterampilan politik bukanlah tentang manipulasi, melainkan kompetensi sosial yang memungkinkan seseorang untuk secara efektif memahami orang lain di tempat kerja dan menggunakan pengetahuan itu untuk memengaruhi orang lain demi mencapai tujuan pribadi dan/atau organisasi. Kompetensi ini terdiri dari empat dimensi:

1. **Kecerdasan Sosial (*Social Astuteness*):** Kemampuan untuk mengamati orang lain dan memahami interaksi sosial secara akurat.
2. **Pengaruh Interpersonal (*Interpersonal Influence*):** Memiliki gaya yang halus dan meyakinkan yang dapat disesuaikan dengan situasi.
3. **Kemampuan Berjejaring (*Networking Ability*):** Mahir dalam mengidentifikasi dan mengembangkan kontak dan jaringan yang beragam.
4. **Ketulusan yang Terlihat (*Apparent Sincerity*):** Tampak sebagai pribadi yang jujur, terbuka, dan tulus.

8.6 Toolkit Manajerial: Pemetaan Kekuasaan Pemangku Kepentingan

Untuk proyek penting, manajer yang cerdas secara politik tidak hanya fokus pada tugas, tetapi juga pada orang-orang yang perlu dipengaruhi. Gunakan matriks ini untuk memetakan pemangku kepentingan:

1. **Identifikasi Pemangku Kepentingan:** Siapa saja yang terpengaruh oleh proyek Anda atau dapat memengaruhi keberhasilannya?
2. **Analisis Mereka:** Tempatkan setiap pemangku kepentingan dalam matriks di bawah ini.
3. **Rancang Strategi Pengaruh:**

	Kekuatan/Pengaruh RENDAH	Kekuatan/Pengaruh TINGGI
Minat TINGGI	Libatkan & Konsultasikan (<i>Keep Informed</i>): Mereka adalah pendukung potensial. Gunakan taktik Kolaborasi dan Konsultasi.	Kelola dengan Cermat (<i>Manage Closely</i>): Ini adalah pemain kunci Anda. Bangun hubungan kuat, libatkan mereka sepenuhnya. Gunakan Persuasi Rasional dan Daya Tarik Inspirasional.
Minat RENDAH	Pantau (<i>Monitor</i>): Berikan informasi minimal. Jangan buang terlalu banyak energi.	Jaga Kepuasan Mereka (<i>Keep Satisfied</i>): Libatkan mereka secukupnya untuk memastikan mereka tidak menjadi penentang. Fokus pada Persuasi Rasional.

Studi Kasus: Inisiatif Hijau di “DuraCorp”

Anda adalah manajer tingkat menengah di DuraCorp, sebuah perusahaan manufaktur tradisional. Anda sangat peduli tentang keberlanjutan dan telah merancang sebuah inisiatif untuk mengurangi limbah produksi hingga 30%, yang memerlukan investasi awal sebesar 500 juta Rupiah. Proyek ini tidak berada dalam daftar prioritas perusahaan tahun ini. Untuk mendapatkan persetujuan, Anda memerlukan dukungan dari:

- **CFO (Direktur Keuangan):** Sangat fokus pada penghematan biaya jangka pendek dan skeptis terhadap investasi yang tidak memberikan pengembalian cepat. (Kekuatan Tinggi, Minat Awal Rendah).
- **Kepala Operasi:** Khawatir proyek ini akan mengganggu jadwal produksi yang ketat. (Kekuatan Tinggi, Minat Awal Rendah/Negatif).
- **Kepala Pemasaran:** Mungkin tertarik karena bisa digunakan sebagai citra positif perusahaan. (Kekuatan Sedang, Minat Awal Sedang).
- **Tim Anda:** Antusias tetapi tidak memiliki kekuasaan formal.

Pertanyaan Diskusi:

1. Sumber kekuasaan apa yang Anda miliki dalam situasi ini? Apa yang tidak Anda miliki?
2. Gunakan “Toolkit Pemetaan Kekuasaan”: Petakan ketiga kepala departemen tersebut dan jelaskan strategi umum Anda untuk masing-masing.

3. Pilih dua taktik pengaruh yang paling efektif untuk meyakinkan CFO. Mengapa Anda memilihnya dan bagaimana Anda akan menerapkannya?
4. Bagaimana Anda bisa menggunakan tim Anda (kekuatan rujukan dan ahli kolektif) untuk membangun koalisi dan memengaruhi keputusan secara etis?

Rangkuman

Kekuasaan dan politik adalah bagian tak terpisahkan dari kehidupan organisasi. Kekuasaan itu sendiri netral dan berasal dari sumber formal (posisi) maupun personal (keahlian, karisma), di mana kekuasaan personal cenderung lebih efektif. Taktik pengaruh yang lunak (*soft tactics*) seperti persuasi rasional dan daya tarik inspirasional adalah yang paling berhasil dalam mendapatkan komitmen. Perilaku politik muncul karena adanya ambiguitas dan persaingan atas sumber daya. Tantangan bagi manajer modern bukanlah untuk menghindari politik, tetapi untuk memainkannya dengan cara yang etis dan berintegritas, yaitu menggunakan pengaruh untuk melayani tujuan organisasi, bukan hanya kepentingan pribadi.

Istilah Kunci

- **Kekuasaan (*Power*):** Kapasitas untuk memengaruhi orang lain berdasarkan ketergantungan.
- **Kekuasaan Formal vs. Personal:** Dua sumber utama kekuasaan.
- **Taktik Pengaruh:** Perilaku spesifik yang digunakan untuk menerjemahkan basis kekuasaan menjadi tindakan.
- **Perilaku Politik Berintegritas:** Penggunaan pengaruh secara etis untuk mencapai tujuan organisasi.

BAB 9

Komunikasi Manajerial: Seni Persuasi, Mendengarkan Aktif, dan Tantangan Era Digital

Pendahuluan

Jika organisasi adalah tubuh, maka komunikasi adalah aliran darahnya. Tanpa komunikasi yang efektif, bahkan strategi terbaik pun akan gagal. Bab ini akan membawa kita melampaui pemahaman dasar tentang “mengirim dan menerima pesan.” Kita akan fokus pada tiga kompetensi komunikasi manajerial tingkat lanjut. Pertama, **Komunikasi Persuasif**, seni memengaruhi orang lain tanpa menggunakan otoritas formal. Kedua, **Mendengarkan Aktif**, sebuah disiplin yang sering diabaikan namun merupakan fondasi untuk membangun kepercayaan dan mendiagnosis masalah. Ketiga, kita akan membahas tantangan kontemporer dalam **Mengelola Komunikasi di Era Digital**, di mana manajer dibanjiri data dan harus menavigasi komunikasi virtual.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu:

1. Merancang pesan persuasif yang efektif dengan menggunakan prinsip-prinsip retorika klasik (Ethos, Pathos, Logos).
2. Memilih saluran komunikasi yang tepat berdasarkan Teori Kekayaan Media.

3. Mempraktikkan teknik-teknik mendengarkan aktif untuk memahami perspektif orang lain secara mendalam.
4. Menganalisis tantangan dan merumuskan strategi untuk komunikasi yang efektif di lingkungan kerja digital/hibrida.

Materi Pembahasan

9.1 Model Proses Komunikasi

Komunikasi lebih dari sekadar berbicara; ini adalah proses menciptakan pemahaman bersama. Kegagalan bisa terjadi di setiap langkah:

Pengirim → (Encoding) → **Pesan** → (Saluran) → **Pesan** → (Decoding) → **Penerima** → (Umpan Balik) → **Pengirim**

- **Noise (Gangguan):** Bisa berupa gangguan fisik (suara bising), semantik (perbedaan pemahaman kata), atau psikologis (bias, emosi). Tugas manajer adalah mengurangi *noise* di setiap tahap.

9.2 Memilih Saluran yang Tepat: Teori Kekayaan Media (*Media Richness Theory*)

Tidak semua saluran komunikasi diciptakan sama. Efektivitas saluran bergantung pada **kekayaannya**—kemampuannya untuk mengirimkan banyak isyarat (kata-kata, nada suara, bahasa tubuh) dan memberikan umpan balik cepat.

- **Media Paling Kaya (*Richest*):** Tatap Muka → Video Conference → Telepon →
- **Media Paling Ramping (*Leanest*):** Pesan Teks/Chat → Email → Laporan Formal

Prinsip Kunci: Sesuaikan kekayaan media dengan kompleksitas pesan.

- **Gunakan Media Kaya:** Untuk pesan yang ambigu, kompleks, atau sensitif secara emosional (misalnya, memberikan umpan balik kinerja, menyelesaikan konflik).
- **Gunakan Media Ramping:** Untuk pesan rutin, jelas, dan tidak ambigu (misalnya, mengirimkan data penjualan mingguan).

Kesalahan umum adalah menggunakan media ramping (seperti email) untuk menyelesaikan masalah yang kompleks, yang seringkali menyebabkan kesalahpahaman.

9.3 Bukan Sekadar Memberi Perintah – Komunikasi

Persuasif

Definisi: Komunikasi persuasif adalah upaya untuk mengubah sikap, keyakinan, atau perilaku orang lain melalui penalaran, daya tarik emosional, atau kredibilitas, **bukan** melalui paksaan.

Tiga Pilar Persuasi Aristoteles (Kerangka E-P-L):

1. **Ethos (Kredibilitas Pembicara):** Mengapa mereka harus mendengarkan Anda?
 - › *Sumber:* Keahlian (*expertise*), integritas, rekam jejak, niat baik.
 - › *Cara Membangun:* Tunjukkan kompetensi Anda, akui kelemahan, temukan kesamaan (*common ground*), dan tunjukkan bahwa Anda peduli pada kepentingan mereka.
2. **Pathos (Daya Tarik Emosional):** Mengapa mereka harus peduli?
 - › *Sumber:* Menghubungkan pesan dengan nilai-nilai, harapan, dan kekhawatiran audiens.
 - › *Cara Menggunakan:* Gunakan cerita (*storytelling*), metafora, dan bahasa yang hidup untuk membangkitkan emosi yang sesuai (misalnya, antusiasme, urgensi, empati).
3. **Logos (Daya Tarik Logis):** Mengapa pesan Anda masuk akal?
 - › *Sumber:* Argumen yang kuat, data yang valid, bukti yang jelas, dan penalaran yang runut.
 - › *Cara Menggunakan:* Sajikan data dengan jelas (melalui visualisasi), gunakan contoh konkret, dan bangun argumen selangkah demi selangkah.

9.4 Seni yang Hilang – Mendengarkan Aktif

Mendengarkan aktif bukan sekadar diam saat orang lain berbicara; ini adalah upaya sadar untuk mendengar dan memahami pesan **lengkap** yang dikomunikasikan.

Empat Level Mendengarkan:

- Level 1: *Downloading* (Mendengarkan untuk mengonfirmasi apa yang sudah kita ketahui).
- Level 2: *Factual Listening* (Mendengarkan untuk fakta dan data baru).
- Level 3: *Empathic Listening* (Mendengarkan untuk memahami perasaan dan pengalaman pembicara dari sudut pandang mereka). **Di sinilah mendengarkan aktif dimulai.**
- Level 4: *Generative Listening* (Mendengarkan untuk potensi dan kemungkinan masa depan).

Teknik Praktis Mendengarkan Aktif (L-P-R):

1. **Listen (Dengarkan dengan Penuh Perhatian):** Singkirkan distraksi, pertahankan kontak mata, dan tahan keinginan untuk menyela.
2. **Paraphrase (Parafrasekan untuk Memastikan Pemahaman):** Ulangi apa yang Anda dengar dengan kata-kata Anda sendiri. Mulai dengan frasa seperti, “Jadi, jika saya tidak salah tangkap, yang menjadi masalah utama adalah...” Tujuannya adalah **konfirmasi**, bukan persetujuan.
3. **Reflect & Inquire (Refleksikan dan Ajukan Pertanyaan Mendalam):** Refleksikan emosi yang mendasarinya (“Sepertinya situasi ini membuat Anda sangat khawatir.”) dan ajukan pertanyaan terbuka untuk eksplorasi (“Bisakah Anda ceritakan lebih lanjut tentang...?”).

9.5 Tantangan Kontemporer – Mengelola Komunikasi di Era Digital

- **Information Overload (Beban Informasi Berlebih):** Bagaimana memfilter antara yang penting dan yang “berisik” dari email, chat, dan notifikasi.
- **Kehilangan Isyarat Non-Verbal:** Komunikasi berbasis teks menghilangkan nada suara dan bahasa tubuh, meningkatkan potensi kesalahpahaman.
- **Kecemasan “Selalu Aktif” (*Always-On Anxiety*):** Harapan untuk merespons dengan cepat di luar jam kerja dapat menyebabkan kelelahan (*burnout*).

- **Jarak Virtual (*Virtual Distance*):** Menurunnya rasa percaya dan kedekatan di antara anggota tim yang jarang atau tidak pernah bertemu secara fisik.

9.6 Toolkit Manajerial: Protokol Komunikasi Tim Hibrida

Manajer harus secara eksplisit merancang cara tim berkomunikasi, bukan membiarkannya terjadi secara acak.

1. **Tetapkan Aturan Main Saluran Komunikasi:**
 - › **Email:** Untuk komunikasi formal, non-urgent, dengan pihak eksternal. Harapan respons: dalam 24 jam.
 - › **Chat (Slack/Teams):** Untuk pertanyaan cepat, koordinasi harian, bersifat informal. Harapan respons: dalam 2-3 jam selama jam kerja.
 - › **Video Call:** Untuk diskusi kompleks, *brainstorming*, dan percakapan sensitif. *Default* kamera menyala untuk meningkatkan kekayaan media.
2. **Jadilah “Chief of Clarity”:** Dalam komunikasi tertulis, jangan berasumsi. Jelaskan konteks, ulangi poin-poin penting, dan nyatakan dengan jelas tindakan yang diperlukan.
3. **Sengaja Ciptakan Momen Koneksi:** Jadwalkan *virtual coffee break* non-kerja atau mulai rapat dengan 5 menit *check-in* personal untuk melawan jarak virtual.
4. **Jadilah Teladan (*Model the Behavior*):** Hormati waktu istirahat tim. Gunakan fitur “kirim terjadwal” jika Anda bekerja di luar jam kerja. Ambil waktu istirahat dan tunjukkan bahwa itu normal.

Studi Kasus: Peluncuran Perangkat Lunak yang Gagal

Anda adalah manajer tim pengembangan perangkat lunak. Tim Anda baru saja melewati tenggat waktu peluncuran produk penting. Atasan Anda sangat marah. Dalam rapat tim, Anda mencoba menjelaskan masalahnya, tetapi tim terlihat defensif dan diam. Salah satu insinyur senior, David, hanya berkata, “Kami sudah bilang ini tidak akan berhasil.” Anda tahu ada masalah yang lebih dalam, tetapi tidak ada yang mau bicara. Komunikasi sebagian besar terjadi melalui chat dan email.

Pertanyaan Diskusi:

1. Gunakan Model Proses Komunikasi, di mana kemungkinan besar “gangguan” (*noise*) terjadi dalam komunikasi antara Anda dan tim Anda?
2. Bagaimana kesalahan dalam memilih saluran komunikasi (mengandalkan media ramping) mungkin berkontribusi pada masalah ini, menurut Teori Kekayaan Media?
3. Anda memutuskan untuk mengadakan pertemuan tatap muka dengan David. Bagaimana Anda akan menggunakan teknik mendengarkan aktif L-P-R untuk memahami akar masalah yang sebenarnya? (Berikan contoh kalimat yang akan Anda gunakan).
4. Setelah memahami masalahnya, Anda perlu mempresentasikannya kembali kepada atasan Anda, meminta perpanjangan waktu dan sumber daya tambahan. Bagaimana Anda akan menyusun argumen Anda menggunakan kerangka Ethos, Pathos, dan Logos?

Rangkuman

Komunikasi manajerial yang efektif adalah sebuah keterampilan tingkat lanjut yang melampaui sekadar transmisi informasi. Ini melibatkan kemampuan untuk **mempersuasi** dengan menyeimbangkan kredibilitas (Ethos), emosi (Pathos), dan logika (Logos). Ini menuntut pemilihan **saluran yang tepat** untuk pesan yang tepat. Dan yang terpenting, ini memerlukan disiplin untuk **mendengarkan secara aktif**—untuk memahami, bukan hanya untuk merespons. Di era modern, ini memerlukan strategi yang sadar untuk mengatasi tantangan komunikasi digital demi menjaga tim tetap selaras dan terlibat.

Istilah Kunci

- **Ethos, Pathos, Logos:** Tiga pilar persuasi dari Aristoteles.
- **Media Richness Theory:** Teori yang mengklasifikasikan saluran komunikasi berdasarkan kemampuannya membawa informasi.
- **Mendengarkan Aktif:** Proses mendengarkan yang terfokus dan empatik untuk memahami sepenuhnya.

- **Jarak Virtual:** Rasa keterpisahan psikologis dan emosional dalam tim virtual.



The background of the page features a collage of business-related images. In the foreground, there are close-up shots of men in suits and ties. One man is wearing a dark suit with a grey tie, and another is wearing a light-colored pinstriped suit with a patterned tie. In the background, there are silhouettes of people sitting at a table, possibly in a meeting or conference setting. The overall color palette is muted, with greys, blues, and light pinks.

BAGIAN IV

TINGKAT ORGANISASI–SISTEM DAN PROSES MANAJERIAL

BAB 10

Mengelola Perubahan Organisasi: Peran Manajer sebagai Agen Perubahan dan Mengatasi Resistensi dengan Empati

Pendahuluan

Satu-satunya hal yang konstan dalam dunia bisnis adalah **perubahan**. Namun, perubahan bukanlah sekadar proses teknis-struktural seperti mengubah bagan organisasi. Sebaliknya, perubahan adalah sebuah proses yang sangat manusiawi, penuh dengan emosi, ketidakpastian, dan rasa kehilangan. **Resistensi terhadap perubahan** bukanlah tanda pembangkangan, melainkan respons alami manusia terhadap gangguan.

Bab ini akan memfokuskan pada peran ganda manajer: bukan hanya sebagai “pelaksana” perintah perubahan dari atas, tetapi sebagai **Agen Perubahan (*Change Agent*)** yang aktif di garis depan. Kita akan membekali Anda dengan kerangka kerja klasik untuk memimpin proses perubahan dan, yang terpenting, strategi untuk mengatasi resistensi bukan dengan paksaan, melainkan dengan **empati**—kemampuan untuk memahami dan merespons ketakutan serta kekhawatiran tim secara konstruktif.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu:

1. Menganalisis alasan psikologis dan organisasional mengapa individu dan organisasi secara alami menolak perubahan.
2. Menerapkan Model Tiga Langkah Lewin dan Model 8 Langkah Kotter untuk merencanakan dan memimpin inisiatif perubahan.
3. Mengartikulasikan peran, tanggung jawab, dan keterampilan kunci seorang manajer sebagai agen perubahan.
4. Merancang strategi komunikasi dan intervensi berbasis empati untuk mengubah resistensi menjadi komitmen.

Materi Pembahasan

10.1 Sifat Alami Perubahan dan Resistensi

Mengapa Perubahan Begitu Sulit? Dimensi Psikologis

Manusia secara neurologis terprogram untuk mencari stabilitas dan prediktabilitas. Perubahan adalah gangguan. Lebih dari itu, perubahan adalah **kehilangan**. Setiap perubahan, bahkan yang positif, melibatkan kehilangan sesuatu:

- **Kehilangan Rasa Aman:** Ketidakpastian masa depan.
- **Kehilangan Kompetensi:** “Saya harus belajar cara baru yang belum saya kuasai.”
- **Kehilangan Hubungan:** Tim atau atasan yang berubah.
- **Kehilangan Rutinitas:** Kebiasaan yang nyaman.

Sumber Utama Resistensi terhadap Perubahan:

- **Resistensi Individual:** Kebiasaan, rasa takut akan hal yang tidak diketahui, kepentingan pribadi, persepsi yang salah.
- **Resistensi Organisasional:** Inersia struktural (aturan dan prosedur yang kaku), inersia kelompok (norma tim), ancaman terhadap keahlian yang ada.

10.2 Kerangka untuk Memimpin Perubahan

A. Model Klasik Tiga Langkah Lewin

Kurt Lewin mengusulkan bahwa perubahan adalah proses tiga langkah yang dinamis:

1. **Unfreezing (Mencairkan):** Menciptakan motivasi untuk berubah. Menggoyahkan status quo dan menunjukkan bahwa cara lama tidak lagi memadai. *Tindakan Kunci:* Ciptakan urgensi, bangun koalisi, bentuk visi.
2. **Changing/Movement (Mengubah):** Mempelajari cara-cara baru. Mengimplementasikan perubahan dalam hal perilaku, nilai, dan sikap. *Tindakan Kunci:* Komunikasi berkelanjutan, berdayakan tindakan, ciptakan kemenangan jangka pendek.
3. **Refreezing (Membekukan Kembali):** Menstabilkan perubahan. Menjadikan cara-cara baru sebagai norma dan bagian dari budaya. *Tindakan Kunci:* Perkuat perilaku baru melalui sistem imbalan dan evaluasi, sematkan dalam budaya.

B. Model 8 Langkah Kotter (Versi Aksi dari Lewin)

John Kotter mengembangkan model Lewin menjadi 8 langkah yang lebih konkret:

Fase Lewin	Langkah Kotter	Deskripsi
Unfreezing	1. Ciptakan Urgensi	Kumpulkan data, tunjukkan potensi krisis atau peluang besar.
	2. Bangun Koalisi Pemandu	Bentuk tim dengan kekuatan, keahlian, dan otoritas yang cukup untuk memimpin perubahan.
	3. Ciptakan Visi Strategis	Buat visi yang jelas dan mudah dipahami tentang masa depan.
Changing	4. Komunikasikan Visi	Gunakan setiap saluran yang memungkinkan untuk mengkomunikasikan visi baru secara terus-menerus.

Fase Lewin	Langkah Kotter	Deskripsi
	5. Berdayakan Aksi	Singkirkan hambatan (struktur yang menghalangi, kurangnya pelatihan), dan dorong pengambilan risiko.
	6. Ciptakan Kemenangan Jangka Pendek	Rencanakan dan rayakan keberhasilan kecil yang terlihat untuk membangun momentum.
Refreezing	7. Konsolidasi Keuntungan	Gunakan kredibilitas dari kemenangan jangka pendek untuk mendorong lebih banyak perubahan yang lebih besar.
	8. Lembagakan Pendekatan Baru	Kaitkan perilaku baru dengan kesuksesan organisasi dan pastikan hal itu menjadi bagian dari budaya.

10.3 Manajer sebagai Agen Perubahan

Definisi Agen Perubahan: Seseorang yang bertindak sebagai katalis dan mengambil tanggung jawab untuk mengelola proses perubahan.

Keterampilan Kunci Agen Perubahan:

- **Kecerdasan Diagnostik:** Mampu mengidentifikasi akar masalah dan alasan di balik resistensi.
- **Kecerdasan Komunikasi:** Mampu mengartikulasikan “mengapa” di balik perubahan secara persuasif (menggunakan Ethos, Pathos, Logos).
- **Kecerdasan Emosional:** Mampu merasakan dan mengelola emosi diri sendiri dan tim selama transisi. **Empati adalah intinya.**
- **Kecerdasan Politik:** Mampu membangun koalisi dan menavigasi dinamika kekuasaan untuk mendapatkan dukungan.

10.4 Toolkit Manajerial: Mengatasi Resistensi dengan Empati

Empati bukanlah “bersikap baik” atau menyetujui keluhan. Empati adalah upaya tulus untuk **memahami dunia dari sudut pandang orang lain** dan menggunakan pemahaman itu untuk membimbing mereka melalui perubahan.

Strategi Berbasis Empati	Bagaimana Cara Melakukannya?	Apa yang Didengar oleh Karyawan?
1. Mendengarkan & Memvalidasi	Lakukan sesi <i>listening tour</i> . Gunakan teknik mendengarkan aktif. Ajukan pertanyaan terbuka: “Apa aspek terberat dari perubahan ini bagi Anda?” Validasi perasaan mereka: “Saya bisa mengerti mengapa Anda merasa khawatir tentang...”	“Pemimpin saya benar-benar peduli dengan apa yang saya rasakan dan pikirkan. Perasaan saya valid.”
2. Komunikasi Jujur & Transparan	Jelaskan <i>mengapa</i> perubahan terjadi, <i>apa</i> yang akan berubah, dan <i>apa yang masih belum diketahui</i> . Akui secara terbuka bahwa prosesnya mungkin akan sulit. Hindari bahasa korporat yang tidak jelas.	“Saya dipercaya dengan informasi yang sebenarnya, bahkan jika itu berita buruk. Saya tidak dibohongi.”
3. Melibatkan & Memberdayakan	Ajak tim berpartisipasi dalam merancang “ <i>bagaimana</i> ” perubahan akan diimplementasikan. Beri mereka kontrol atas area yang bisa mereka kontrol.	“Pendapat saya dihargai. Saya bukan hanya objek dari perubahan ini, tetapi juga subjeknya.”
4. Memberikan Dukungan & Sumber Daya	Tawarkan pelatihan untuk keterampilan baru, berikan waktu ekstra untuk belajar, dan sediakan dukungan emosional (misalnya, melalui <i>coaching</i> atau <i>check-in</i> rutin). Tanyakan: “Dukungan apa yang Anda perlukan untuk berhasil?”	“Organisasi berinvestasi pada saya untuk membantu saya berhasil dalam situasi baru ini.”

Studi Kasus: Implementasi CRM di “Tradisi Sales”

Anda adalah manajer penjualan di perusahaan “Tradisi Sales”. Perusahaan memutuskan untuk beralih dari sistem pencatatan manual dan spreadsheet

ke sistem CRM (Customer Relationship Management) yang canggih. Tim Anda sebagian besar terdiri dari tenaga penjualan veteran yang sangat sukses dengan cara lama mereka. Mereka melihat CRM sebagai: (1) pemborosan waktu yang menjauhkan mereka dari pelanggan, (2) cara manajemen untuk memata-matai mereka, dan (3) teknologi rumit yang tidak mereka butuhkan. Resistensi sangat tinggi.

Pertanyaan Diskusi:

1. Identifikasi minimal tiga sumber resistensi (individual dan organisasional) dalam kasus ini.
2. Sebagai manajer, bagaimana Anda akan menerapkan tiga langkah pertama dari model Kotter (*Unfreezing*) untuk mempersiapkan tim Anda menerima perubahan ini?
3. Pilih dua strategi dari “Toolkit Empati”. Buat skrip percakapan singkat yang akan Anda lakukan dengan seorang tenaga penjualan veteran yang paling skeptis.
4. Kemenangan jangka pendek apa yang bisa Anda rancang untuk membangun momentum selama fase *Changing*?

Rangkuman

Mengelola perubahan adalah salah satu tugas manajerial yang paling menantang dan paling penting. Kunci keberhasilannya terletak pada pemahaman bahwa perubahan adalah proses manusiawi, dan resistensi adalah respons yang alami. Dengan menggunakan kerangka kerja seperti Model Tiga Langkah Lewin dan 8 Langkah Kotter, seorang manajer dapat merencanakan proses perubahan secara sistematis. Namun, alat yang paling kuat bagi seorang agen perubahan bukanlah kekuasaan atau otoritas, melainkan empati. Dengan mendengarkan, berkomunikasi secara jujur, melibatkan tim, dan memberikan dukungan, seorang manajer dapat mengubah resistensi menjadi komitmen dan memimpin timnya melalui transisi dengan sukses.

Istilah Kunci

- **Agen Perubahan:** Individu yang bertindak sebagai katalis untuk mengelola proses perubahan.
- **Resistensi terhadap Perubahan:** Respons emosional atau perilaku yang menentang perubahan.
- **Model Lewin:** Kerangka kerja tiga tahap (*Unfreezing, Changing, Refreezing*) untuk mengelola perubahan.
- **Empati:** Kemampuan untuk memahami dan berbagi perasaan orang lain.



BAB 11

Perilaku Manajerial Inovatif: Memimpin Tim Beragam dan Menciptakan Lingkungan Kerja Inklusif

Pendahuluan

Di masa lalu, efisiensi seringkali dicapai melalui homogenitas. Kini, di era disrupsi, inovasi, adaptabilitas, dan relevansi pasar menuntut **keberagaman**—keberagaman pemikiran, pengalaman, dan latar belakang. Namun, sekadar mengumpulkan orang-orang yang berbeda tidaklah cukup. Tanpa manajemen yang terampil, keberagaman justru bisa memicu konflik dan fragmentasi.

Bab ini membahas arena kepemimpinan yang paling kompleks dan paling berpotensi: keberagaman. Kita akan membedakan secara kritis antara **keberagaman** (fakta demografis) dan **inklusi** (tindakan yang disengaja). Kita akan mendalami konsep **keamanan psikologis** (*psychological safety*) sebagai fondasi mutlak untuk sebuah lingkungan yang inklusif. Terakhir, kita akan menghubungkan inklusi dengan hasil akhirnya: sebuah tim di mana setiap anggota tidak hanya merasa diterima, tetapi juga didukung **kesejahteraannya** (*well-being*), yang memungkinkan mereka untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan mampu:

1. Menganalisis *business case* mengapa keberagaman adalah pendorong inovasi dan kinerja.
2. Membedakan secara konseptual dan praktis antara keberagaman (*diversity*), inklusi (*inclusion*), dan rasa memiliki (*belonging*).
3. Mendiagnosis tingkat keamanan psikologis dalam sebuah tim menggunakan kerangka kerja praktis.
4. Merancang strategi manajerial praktis untuk mempromosikan inklusi dan mendukung kesejahteraan tim.

Materi Pembahasan

11.1 Bukan Sekadar Angka – Realitas Baru Tim yang Beragam

Evolusi Keberagaman:

- **Diversity 1.0 (Compliance):** Fokus pada pemenuhan kuota dan menghindari tuntutan hukum.
- **Diversity 2.0 (The Business Case):** Memahami bahwa keberagaman adalah aset strategis.
 - › **Peningkatan Kualitas Keputusan:** Tim yang beragam mempertimbangkan lebih banyak alternatif dan menghindari *groupthink*.
 - › **Peningkatan Inovasi:** Perspektif yang berbeda adalah bahan bakar bagi kreativitas.
 - › **Pemahaman Pasar yang Lebih Baik:** Tim yang mencerminkan demografi pelanggan akan lebih memahami kebutuhan mereka.

Dimensi Keberagaman:

- **Surface-Level Diversity (Tampak di Permukaan):** Usia, ras, gender, disabilitas fisik.
- **Deep-Level Diversity (Tidak Langsung Terlihat):** Nilai-nilai, kepribadian, latar belakang pendidikan, gaya berpikir. **Ini adalah sumber inovasi yang sesungguhnya.**

11.2 Dari Keberagaman Menuju Inklusi

Keberagaman tanpa inklusi adalah kegagalan. Tiga tangga menuju tim berkinerja tinggi:

1. **Diversity (Keberagaman):** “Anda diundang ke pesta.” Ini adalah tentang **representasi**.
2. **Inclusion (Inklusi):** “Anda diajak untuk berdansa.” Ini adalah tentang **partisipasi** dan memastikan suara semua orang didengar.
3. **Belonging (Rasa Memiliki):** “Anda bisa berdansa dengan gaya apa pun yang Anda sukai.” Ini adalah tentang **rasa aman** untuk menjadi diri sendiri yang otentik tanpa takut dihakimi.

11.3 Fondasi Inklusi: Keamanan Psikologis (*Psychological Safety*)

Definisi (Amy Edmondson): Keyakinan bersama bahwa tim adalah tempat yang aman untuk mengambil risiko interpersonal. Anggota tim merasa aman untuk angkat bicara, mengajukan pertanyaan “bodoh”, mengakui kesalahan, dan menawarkan ide gila tanpa takut dipermalukan atau dihukum.

Ini BUKAN tentang: Selalu bersikap baik, menurunkan standar, atau menghindari konflik. Justru, keamanan psikologis memungkinkan terjadinya **konflik tugas yang sehat**.

Peran Manajer dalam Menciptakan Keamanan Psikologis:

- **Bingkai Pekerjaan sebagai Masalah Pembelajaran:** Akui kompleksitas dan ketidakpastian. Gunakan frasa seperti, “Kita belum pernah melakukan ini sebelumnya, jadi kita akan butuh ide dari semua orang.”
- **Akui Kesalahan Anda Sendiri:** Tunjukkan kerentanan. “Saya mungkin melewatkan sesuatu, apa yang kalian lihat?”
- **Tunjukkan Rasa Penasaran:** Ajukan banyak pertanyaan, terutama kepada anggota tim yang lebih pendiam.
- **Respons secara Produktif:** Ketika seseorang mengakui kesalahan, berterima kasihlah atas kejujurannya. Ini akan mendorong transparansi.

11.4 Hasil Akhir – Menciptakan Lingkungan yang Peduli (*Well-being*)

Lingkungan yang tidak inklusif (di mana orang merasa harus “memakai topeng”) sangat menguras energi mental dan emosional, yang pada akhirnya merusak kesejahteraan.

Peran Manajer sebagai “Arsitek Kondisi”, Bukan “Terapis”:

Tugas manajer bukan mendiagnosis masalah kesehatan mental, melainkan **menciptakan kondisi kerja** yang mendukung kesejahteraan secara proaktif.

- **Kelola Beban Kerja Secara Realistis:** Pastikan target menantang namun dapat dicapai.
- **Berikan Otonomi dan Kontrol:** Beri kepercayaan kepada tim untuk mengelola cara dan waktu mereka bekerja. *Micromanagement* adalah pembunuh kesejahteraan.
- **Promosikan Koneksi Sosial:** Ciptakan ritual tim yang membangun hubungan (misalnya, *check-in* non-kerja di awal rapat).
- **Menjadi Teladan (*Model Healthy Boundaries*):** Jangan mengirim email di tengah malam. Ambil cuti Anda. Tunjukkan bahwa istirahat adalah bagian dari kinerja tinggi.

11.5 Toolkit Manajerial: Audit Cepat Keamanan Psikologis

Sebagai manajer, tanyakan pada diri sendiri dan amati tim Anda. Seberapa sering hal-hal berikut terjadi? (Skala: 1=Jarang, 5=Sangat Sering)

1. Anggota tim mengajukan pertanyaan untuk klarifikasi.
2. Anggota tim mengakui kesalahan atau keterbatasan pengetahuan mereka.
3. Anggota tim menawarkan ide-ide yang belum matang atau “liar”.
4. Anggota tim saling memberikan umpan balik yang jujur dan konstruktif.
5. Anggota tim dengan latar belakang berbeda secara aktif dimintai pendapat.

Skor yang rendah pada salah satu dari item ini menunjukkan area di mana keamanan psikologis perlu ditingkatkan.

Studi Kasus: Tim “Global Fusion”

Anda memimpin tim produk baru yang disebut “Global Fusion”. Tim ini sengaja dibentuk agar beragam, terdiri dari:

- **Maria (50-an):** Insinyur berpengalaman dari Jerman, sangat detail dan metodis.
- **Ben (20-an):** Desainer UI/UX dari AS, sangat kreatif dan terbiasa dengan lingkungan kerja startup yang cepat.
- **Priya (30-an):** Manajer proyek dari India, sangat baik dalam koordinasi tetapi cenderung menghindari konfrontasi.
- **Anda (Manajer):** Berusaha agar semua orang rukun.

Dalam rapat, Ben sering mendominasi dengan ide-ide besarnya, sementara Maria sering terlihat frustrasi dan hanya memberikan umpan balik kritis yang singkat. Priya kesulitan menengahi dan rapat sering berakhir tanpa keputusan yang jelas. Tim mulai melewatkan tenggat waktu.

Pertanyaan Diskusi:

1. Apakah masalah tim “Global Fusion” adalah masalah keberagaman atau masalah inklusi? Jelaskan.
2. Gunakan “Toolkit Audit Keamanan Psikologis”. Diagnosis kondisi tim Anda berdasarkan perilaku yang dijelaskan. Area mana yang paling lemah?
3. Sebagai manajer, apa tiga tindakan spesifik yang akan Anda ambil dalam rapat berikutnya untuk mulai membangun keamanan psikologis? (Gunakan kerangka dari bagian 11.3).
4. Bagaimana membangun keamanan psikologis di tim ini juga akan mendukung kesejahteraan (*well-being*) setiap anggotanya?

Rangkuman

Keberagaman adalah aset strategis yang mendorong inovasi dan kualitas keputusan. Namun, keberagaman hanyalah titik awal. Pekerjaan sebenarnya adalah menciptakan **inklusi**, di mana setiap suara didengar dan dihargai. Fondasi dari inklusi adalah **keamanan psikologis**, sebuah iklim di mana anggota tim merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal. Manajer

memainkan peran krusial sebagai pencipta keamanan psikologis dengan membingkai pekerjaan sebagai pembelajaran, menunjukkan kerentanan, dan merespons secara produktif. Hasil akhir dari lingkungan yang inklusif adalah peningkatan **kesejahteraan** tim, yang memungkinkan setiap individu untuk berkembang dan memberikan kontribusi terbaik mereka.

Istilah Kunci

- **Keberagaman (Diversity):** Representasi dari berbagai identitas dan latar belakang.
- **Inklusi (Inclusion):** Tindakan yang disengaja untuk memastikan partisipasi dan penghargaan terhadap semua anggota.
- **Rasa Memiliki (Belonging):** Perasaan aman untuk menjadi diri sendiri yang otentik.
- **Keamanan Psikologis (Psychological Safety):** Keyakinan bersama bahwa tim aman untuk pengambilan risiko interpersonal.





BAGIAN V

APLIKASI—DARI DIAGNOSIS KE AKSI

BAB 12

Proyek Akhir: Merancang Intervensi Perilaku Manajerial yang Inovatif dan Teruji

Pendahuluan

Sesi ini adalah panggung pembuktian (*capstone*) dari seluruh perjalanan pembelajaran kita. Setelah menghabiskan waktu untuk mendiagnosis kompleksitas perilaku dalam organisasi, kini saatnya untuk beralih dari analisis ke **aksi**. Anda akan bertindak sebagai konsultan internal yang mempresentasikan sebuah rancangan intervensi kepada jajaran pimpinan. Presentasi ini harus lebih dari sekadar laporan; ia harus menjadi sebuah argumen yang **persuasif, inovatif, dan “teruji”**—artinya, setiap rekomendasi yang diajukan harus berakar kuat pada teori-teori perilaku manajerial yang telah kita pelajari. Tujuannya adalah untuk mendemonstrasikan kemampuan Anda dalam mensintesis pengetahuan, merancang solusi yang berdampak, dan mengkomunikasikannya dengan cara yang menginspirasi tindakan.

Capaian Pembelajaran

Setelah menyelesaikan proyek akhir ini, Anda diharapkan mampu:

1. Mengintegrasikan berbagai teori perilaku manajerial untuk mendiagnosis masalah organisasi yang kompleks.

2. Merancang sebuah intervensi berbasis bukti (*evidence-based*) yang menargetkan akar penyebab masalah perilaku.
3. Mengembangkan rencana implementasi yang realistis, termasuk strategi untuk mengelola resistensi.
4. Mengkomunikasikan proposal bisnis yang persuasif dan profesional kepada pemangku kepentingan tingkat eksekutif.

Panduan Struktur dan Konten Presentasi Proyek Akhir

Setiap presentasi harus dilihat sebagai sebuah proposal bisnis yang bertujuan untuk mendapatkan “lampu hijau” dari para pengambil keputusan. Berikut adalah struktur yang direkomendasikan, dengan detail konten yang diharapkan.

1. **Pembukaan yang Kuat: Ringkasan Eksekutif (The “Hook”) (Durasi: 2 Menit)**
 - › **Tujuan:** Menarik perhatian audiens, membangun kredibilitas, dan menggarisbawahi urgensi masalah.
 - › **Konten:**
 - **Masalah Inti:** Nyatakan dengan jelas masalah perilaku krusial yang Anda identifikasi, kaitkan langsung dengan metrik bisnis.
 - › *Contoh Buruk:* “Tingkat turnover kita tinggi.”
 - › *Contoh Baik:* “Tingkat turnover di tim penjualan kita yang mencapai 40% bukan hanya masalah biaya rekrutmen sebesar 2 Miliar Rupiah per tahun, tetapi ini adalah gejala dari krisis kepemimpinan yang merusak inovasi dan hubungan pelanggan.”
 - **Solusi Utama:** Sampaikan gagasan besar dari intervensi Anda secara singkat.
 - › *Contoh:* “Kami mengusulkan intervensi ‘Kepemimpinan Melayani 360’ yang berfokus pada pelatihan *active listening* dan *job crafting* untuk para manajer.”
 - **Dampak yang Diharapkan:** Jelaskan hasil bisnis yang ingin dicapai.

- *Contoh:* “...dengan tujuan menurunkan *turnover* sebesar 50% dalam 12 bulan dan meningkatkan skor keterlibatan tim sebesar 20%.”

2. **Diagnosis Mendalam: Akar Penyebab Masalah (The “Why”) (Durasi: 5 Menit)**

- › **Tujuan:** Menunjukkan bahwa Anda tidak hanya melihat gejala, tetapi memahami akar masalahnya dengan menggunakan lensa teoretis.
- › **Konten:**
 - **Sajikan Data:** Gunakan bukti kualitatif (kutipan dari wawancara, observasi) dan kuantitatif (data survei, angka *turnover*, metrik kinerja).
- › **Gunakan Lensa Teoretis (Minimal 2-3 Konsep):** Analisis masalah menggunakan konsep-konsep utama dari mata kuliah. Ini adalah bagian paling kritis untuk menunjukkan pemahaman Anda.
 - *Contoh:* “Rendahnya inovasi di tim R&D disebabkan oleh rendahnya **keamanan psikologis (Edmondson, Bab 11)**, yang diperparah oleh gaya kepemimpinan manajer yang memiliki **Agreeableness rendah (Big Five, Bab 3)** dan sering terjebak dalam **Confirmation Bias (Bab 4)** saat mengevaluasi ide-ide baru. Akibatnya, tim merasa tidak aman untuk bereksperimen, yang mematahkan tautan **Harapan (Expectancy Theory, Bab 5)** bahwa usaha mereka akan dihargai.”

3. **Rancangan Intervensi: Solusi Inovatif Anda (The “What”) (Durasi: 5 Menit)**

- › **Tujuan:** Menjelaskan secara konkret apa yang akan Anda lakukan dan mengapa Anda yakin itu akan berhasil.
- › **Konten:**
 - **Detailkan Intervensi:** Bisa berupa program pelatihan baru, desain ulang proses (misalnya, evaluasi kinerja), ritual tim baru, atau perubahan struktural. Jelaskan komponen-komponennya.



- *Contoh:* “Intervensi kami terdiri dari tiga bagian: (1) Sesi workshop setengah hari tentang Keamanan Psikologis untuk semua manajer. (2) Sesi *coaching* bulanan untuk mempraktikkan teknik Mendengarkan Aktif. (3) Implementasi Sesi Percakapan *Job Crafting* triwulanan antara manajer dan anggota tim.”
 - › **Justifikasi Teoretis:** Jelaskan *mengapa* Anda yakin itu akan berhasil, dengan merujuk kembali ke teori.
 - *Contoh:* “Kami mengusulkan sesi **job crafting** (Wrzesniewski & Dutton, Bab 5) karena **Teori Harapan** menunjukkan bahwa motivasi akan meningkat ketika karyawan melihat pekerjaan mereka lebih bermakna (**Valence**). Workshop Keamanan Psikologis secara langsung mengatasi masalah inti yang kami identifikasi dalam diagnosis kami.”
4. **Rencana Implementasi: Membuatnya Terjadi (The “How”) (Durasi: 3 Menit)**
- › **Tujuan:** Menunjukkan bahwa proposal Anda realistis dan dapat diimplementasikan.
 - › **Konten:**
 - › **Garis Waktu (Timeline):** Gunakan kerangka sederhana seperti **Model Perubahan Lewin (Bab 10)** untuk menyusun langkah-langkah dalam 3-6 bulan.
 - *Bulan 1 (Unfreezing):* Komunikasi visi, workshop awal.
 - *Bulan 2-5 (Changing):* Sesi *coaching*, implementasi ritual baru, perayaan kemenangan jangka pendek.
 - *Bulan 6 (Refreezing):* Mengukur hasil, mengintegrasikan ke dalam sistem evaluasi kinerja.
 - › **Identifikasi Pemangku Kepentingan:** Siapa yang perlu dilibatkan? Siapa yang mungkin akan menolak? (Gunakan **Pemetaan Kekuasaan, Bab 8**).
 - › **Strategi Mengatasi Resistensi:** Bagaimana Anda akan menggunakan **empati, komunikasi, dan partisipasi (Bab 10)**?

- › **Metrik Keberhasilan:** Bagaimana Anda akan mengukur apakah intervensi Anda berhasil? (Contoh: survei keterlibatan, tingkat retensi, metrik produktivitas, survei *pulse check* keamanan psikologis).

5. Penutup yang Kuat: Panggilan untuk Bertindak (*Call to Action*) (Durasi: 1 Menit)

- › **Tujuan:** Meninggalkan kesan akhir yang kuat dan meyakinkan.
- › **Konten:**
 - **Rangkum kembali** masalah, solusi, dan dampak secara singkat.
 - **Tutup dengan pernyataan visioner:**
 - *Contoh:* “Dengan menerapkan intervensi ini, kita tidak hanya akan menyelesaikan masalah *turnover*, tetapi juga membangun fondasi budaya yang inklusif dan inovatif yang akan menjadi keunggulan kompetitif kita di masa depan. Kami meminta persetujuan Anda untuk memulai fase pertama bulan depan.”

Perjalanan Anda melalui buku ajar ini telah membekali Anda dengan pergeseran paradigma fundamental—dari melihat organisasi sebagai pembentuk manusia, menjadi melihat manusia sebagai pembentuk organisasi. Anda telah membedah siklus ASA, menganalisis kepribadian manajer sebagai DNA tim, memahami bias kognitif, menguasai teori motivasi, menavigasi dinamika tim, mengeksplorasi kepemimpinan modern, dan merancang strategi untuk komunikasi, perubahan, serta inklusi.

Kini, Anda tidak lagi hanya seorang mahasiswa atau manajer. Anda adalah seorang **analisis perilaku, arsitek budaya, dan agen perubahan yang berintegritas**. Gunakan pengetahuan dan keterampilan ini tidak hanya untuk mencapai target kinerja, tetapi untuk membangun organisasi yang lebih efektif, lebih etis, dan lebih manusiawi. Selamat berkarya.





Daftar Pustaka

- Artikel-artikel relevan dari *Harvard Business Review*, *MIT Sloan Management Review*, *Academy of Management Journal*, dan *Journal of Applied Psychology* akan memberikan wawasan terkini dan studi kasus tentang topik-topik seperti kepemimpinan, manajemen perubahan, kecerdasan politik, motivasi, *job crafting*, keragaman & inklusi, serta *well-being*.
- Cialdini, R. B. (2021). *Influence, New and Expanded: The Psychology of Persuasion*. Harper Business. Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sage publications. Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.

- **Schneider, B., & Smith, D. B. (Eds.). (2004). *Personality and Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.**
- Stone, D., & Heen, S. (2015). *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*. Penguin Books.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)
MATA KULIAH: PERILAKU MANAJERIAL
PROGRAM STUDI MAGISTER [MAGISTER
MANAJEMEN]
UNIVERSITAS WIJAYA PUTRA

1. Identitas Mata Kuliah

Nama Mata Kuliah	Perilaku Manajerial (Managerial Behavior)
Kode Mata Kuliah	[Diisi oleh Prodi]
Program Studi	Magister Manajemen
 Jenjang	Strata 2 (Magister)
Bobot SKS	3 SKS
Semester	Gasal TA. 2025/2026
Dosen Pengampu	[Nama Dosen Pengampu]

2. Deskripsi Mata Kuliah

Mata kuliah ini memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana perilaku individu dan kelompok—khususnya manajer—mempengaruhi efektivitas organisasi. Berbeda dari pendekatan tradisional, mata kuliah ini menggunakan lensa *person-centric* dari Schneider dan Smith, dengan argumen sentral bahwa “orang-oranglah yang membentuk organisasi” (*the people make the place*). Mahasiswa akan menganalisis bagaimana kepribadian, nilai, dan sikap manajer, melalui proses *Attraction-Selection-Attrition* (ASA), secara fundamental menciptakan budaya, iklim, dan struktur organisasi. Pembahasan mencakup topik inti seperti pengambilan keputusan, motivasi, kepemimpinan, dinamika tim, dan manajemen perubahan, yang semuanya dianalisis dari perspektif bagaimana kepribadian manajer menjadi pendorong utama. Tujuannya adalah untuk mengembangkan manajer yang sadar diri, mampu menganalisis dinamika interpersonal secara kritis, dan mampu merancang intervensi yang inovatif dan etis untuk meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan kontribusi bagi kemaslahatan publik.

3. Hubungan CPMK terhadap CPL Program Studi

Capaian Pembelajaran Lulusan (CPL) Program Studi Magister			
CPL-1: Memiliki ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, berintegritas, cinta tanah air, mampu bekerjasama dengan menjunjung tinggi hukum, kemanusiaan, keberagaman, serta peduli terhadap lingkungan.			
CPL-2: Mampu mengembangkan pengetahuan, teknologi, dan/atau seni di dalam bidang keilmuannya melalui riset, hingga menghasilkan karya inovatif dan teruji.			
CPL-3: Memiliki komitmen pada prinsip kewirausahaan sosial (sosiopreneurship) dalam menciptakan solusi inovatif untuk kemaslahatan publik.			
Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)	CPL-1	CPL-2	CPL-3
CPMK 1: Mampu menganalisis bagaimana kepribadian individu dan manajer membentuk budaya serta perilaku organisasi melalui kerangka <i>Attraction-Selection-Attrition</i> (ASA).		✓	
CPMK 2: Mampu mengevaluasi pendekatan dalam pengambilan keputusan manajerial, motivasi, dan kepemimpinan dengan mempertimbangkan aspek etika dan kemanusiaan.	✓	✓	
CPMK 3: Mampu merancang strategi intervensi yang inovatif dan teruji untuk mengelola dinamika tim, konflik, dan perubahan organisasi secara efektif.		✓	✓
CPMK 4: Mampu menganalisis pengaruh kekuasaan, politik organisasi, dan keberagaman terhadap perilaku manajerial yang berintegritas dan peduli lingkungan.	✓		
CPMK 5: Mampu mengembangkan model kepemimpinan personal yang reflektif dan adaptif, yang mampu menciptakan solusi berkelanjutan bagi organisasi dan masyarakat.	✓	✓	✓

4. Rencana Kegiatan Pembelajaran Mingguan

Mg. Ke-	Kemampuan Akhir yang Diharapkan (Sub-CPMK)	Bahan Kajian/ Materi Pembelajaran	Bentuk & Metode Pembelajaran	Penilaian (Indikator & Bobot)	Keterkaitan dengan CPL
1	Memahami paradigma bahwa “Orang Membentuk Organisasi”.	Pengantar Perilaku Manajerial: Dari Perspektif Situasional ke Perspektif Personal.	Ceramah Interaktif, Diskusi, Studi Kasus Pembuka.	Keaktifan (5%)	CPL-2
2-3	Menganalisis model ASA sebagai fondasi perilaku kolektif.	<i>The People Make the Place: Kerangka Attraction-Selection-Attrition (ASA)</i> . Implikasi Homogenitas Organisasi.	<i>Seminar-Style Discussion</i> , Analisis Teks (Schneider & Smith).	Tugas Esai Kritis (10%)	CPL-2
4	Menganalisis peran kepribadian, persepsi, dan sikap dalam pengambilan keputusan manajerial.	<i>The Manager’s Personality: Big Five Personality, MBTI</i> . Bias Kognitif dalam Pengambilan Keputusan.	Workshop (Self-Assessment Tools), Studi Kasus Dilema Manajerial.	Partisipasi Aktif	CPL-1, CPL-2
5	Merancang strategi motivasi yang mempertimbangkan perbedaan individu.	Motivasi: Dari Teori Konten ke Teori Proses. Mendesain Pekerjaan yang Memotivasi (<i>Job Crafting</i>).	<i>Problem Based Learning</i> , Diskusi Kelompok.	Partisipasi Aktif	CPL-3

Mg. Ke-	Kemampuan Akhir yang Diharapkan (Sub-CPMK)	Bahan Kajian/ Materi Pembelajaran	Bentuk & Metode Pembelajaran	Penilaian (Indikator & Bobot)	Keterkaitan dengan CPL
6-7	Mampu memimpin dan mengelola dinamika tim secara efektif.	Perilaku Kelompok dan Tim: Kohesi, Konflik, dan Negosiasi. Peran Kepribadian Pemimpin dalam Efektivitas Tim.	Simulasi/ Role Playing (Manajemen Konflik), Analisis Kasus Tim.	Presentasi Kelompok (10%)	CPL-1
8	Ujian Tengah Semester (UTS)	Materi pertemuan 1-7.	Ujian Analisis Kasus: Mendiagnosis masalah perilaku dalam sebuah organisasi menggunakan kerangka ASA.	Ujian Tengah Semester (25%)	CPL-2
9-10	Menganalisis berbagai gaya kepemimpinan dan pengaruh kepribadian pemimpin.	Kepemimpinan: Teori Sifat, Perilaku, dan Kontingensi. Kepemimpinan Transformasional, Etis, dan Melayani (<i>Servant Leadership</i>).	Diskusi Panel, Analisis Profil Pemimpin.	Tugas Analisis Kepemimpinan	CPL-1, CPL-2

Mg. Ke-	Kemampuan Akhir yang Diharapkan (Sub-CPMK)	Bahan Kajian/ Materi Pembelajaran	Bentuk & Metode Pembelajaran	Penilaian (Indikator & Bobot)	Keterkaitan dengan CPL
11	Menganalisis penggunaan kekuasaan dan politik secara etis dalam organisasi.	Kekuasaan dan Politik Organisasi: Sumber Kekuasaan, Taktik Pengaruh, dan Perilaku Politik yang Berintegritas.	Studi Kasus, Debat Terstruktur.	Partisipasi Aktif	CPL-1
12	Mampu merancang strategi komunikasi manajerial yang efektif.	Komunikasi Manajerial: Komunikasi Persuasif, Mendorong Aktif, dan Mengelola Informasi di Era Digital.	Latihan Praktik, <i>Role Playing</i> .	Partisipasi Aktif	CPL-1
13	Mampu memimpin proses perubahan organisasi dengan mempertimbangkan aspek manusia.	Mengelola Perubahan Organisasi: Peran Manajer sebagai Agen Perubahan. Mengatasi Resistensi dengan Empati.	Analisis Kasus Perubahan Organisasi (Sukses & Gagal).	Progres Proyek Akhir	CPL-2, CPL-3

Mg. Ke-	Kemampuan Akhir yang Diharapkan (Sub-CPMK)	Bahan Kajian/ Materi Pembelajaran	Bentuk & Metode Pembelajaran	Penilaian (Indikator & Bobot)	Keterkaitan dengan CPL
14	Menganalisis isu-isu kontemporer: keberagaman, inklusi, dan kesejahteraan.	Perilaku Manajerial Inovatif: Memimpin Tim yang Beragam, Menciptakan Lingkungan Kerja Inklusif dan Peduli (<i>Well-being</i>).	<i>Project Based Learning</i> , Diskusi.	Progres Proyek Akhir	CPL-1, CPL-3
15	Mempresentasikan rancangan intervensi perilaku manajerial yang inovatif dan teruji.	Presentasi Proyek Akhir Kelompok.	Presentasi dan Sesi Umpan Balik.	Penilaian Presentasi	CPL-1, CPL-2, CPL-3
16	Ujian Akhir Semester (UAS)	Pengumpulan laporan akhir “Audit dan Rencana Pengembangan Perilaku Manajerial”.	Pengumpulan Laporan Proyek.	Proyek Akhir (50%)	CPL-1, CPL-2, CPL-3



Daftar Pustaka

Referensi Utama:

- Schneider, B., & Smith, D. B. (Eds.). (2004). *Personality and Organizations*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- **Referensi Pendukung:**
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage publications.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Jurnal ilmiah relevan seperti: *Academy of Management Journal, Harvard Business Review, Journal of Applied Psychology*.



Bio Data Penulis

Prof. H. Saleh Soegiyanto, M.Sc., Ph.D

Bidang keahlian penulis adalah Sumber Daya Manusia dengan fokus pada manajemen konflik. Saat ini, penulis bekerja sebagai staf pengajar di Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Wijaya Putra. Motivasi penulis adalah bahwa sekecil apapun kebaikan yang dilakukan sekarang, akan berdampak besar di masa depan dalam perkembangan Ilmu Manajemen Konflik. Dalam bidang pekerjaan, penulis mengabdikan diri sebagai staf pengajar pada mata kuliah Pengantar Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Metodologi Penelitian, serta aktif menulis buku dan artikel ilmiah yang dipublikasikan di media massa, majalah, dan jurnal ilmiah nasional bereputasi yang terindeks Sinta, serta jurnal internasional bereputasi yang terindeks Scopus



Dr. H. Indra Prasetyo, SP, MM. lahir di Surabaya pada tanggal 24 Maret 1970. Beliau menyelesaikan pendidikan S-1 di Fakultas Pertanian Universitas Wijaya Putra dan lulus dengan gelar Sarjana Pertanian (S.P.) pada tahun 1997. Kemudian, beliau melanjutkan pendidikan Pascasarjana (S-2) di Program Studi Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada dan lulus dengan gelar Magister Manajemen (M.M.) pada tahun 2000. Selanjutnya, beliau menyelesaikan Program Pascasarjana S-3 di Program Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya dan lulus dengan gelar Doktor Ilmu Manajemen (Dr.) pada tahun 2006.

Bidang keahlian penulis adalah Sumber Daya Manusia dengan fokus pada manajemen konflik. Saat ini, penulis bekerja sebagai staf pengajar di Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Wijaya Putra. Motivasi penulis adalah bahwa sekecil apapun kebaikan yang dilakukan sekarang, akan berdampak besar di masa depan dalam perkembangan Ilmu Manajemen Konflik. Dalam bidang pekerjaan, penulis mengabdikan diri sebagai staf pengajar pada mata kuliah Pengantar Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Metodologi Penelitian, serta aktif menulis buku dan artikel ilmiah yang dipublikasikan di media massa, majalah, dan jurnal ilmiah nasional bereputasi yang terindeks Sinta, serta jurnal internasional bereputasi yang terindeks Scopus.

- WA +62 812-3007-808
- SINTA ID: 6154868; SCOPUS ID: 55601102600
- ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8199-5297>
- Email: indraprasetyo@uwp.ac.id

HASIL PLAGIARM TURNITIN

Turnitin Indra Prasetyo UWP Surabaya DARFT BUKU PERILAKU MANAJERIAL_AWAL

004

Document Details

Submission ID
trn:oid::3117:488186552

Submission Date
Aug 29, 2025, 9:38 AM GMT+7

Download Date
Aug 29, 2025, 9:50 AM GMT+7

File Name
DARFT BUKU PERILAKU MANAJERIAL_AWAL.docx

File Size
230.0 KB

76 Pages

27,350 Words

183,507 Characters



Page 1 of 85 - Cover Page

Submission ID trn:oid::3117:488186552

1 /



Page 2 of 85 - Integrity Overview

Submission ID trn:oid::3117:488186552

7% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text

Top Sources

- 6% Internet sources
- 2% Publications
- 5% Submitted works (Student Papers)

SERTIFIKAT IKAPI



IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA

Jalan Kalipasir 32, Jakarta Pusat 10330 Telp.: +6221 3141907, 3146050
Email: sekretariat@ikapi.org - Website: www.ikapi.org

TANDA ANGGOTA

No. 340/JTI/2022

Nama Perusahaan

PT. Literasi Nusantara Abadi Group

Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Blok B11
Kel. Merjosari, Kec. Lowokwaru, Malang, Jawa Timur 65144

Jakarta, 1 April 2024



Ketua Umum

Arys Hilman Nugraha

Arys Hilman Nugraha

Sekretaris Umum

M. Nurkholis Ridwan

M. Nurkholis Ridwan

PENGURUS DAERAH



Ketua

Irawan Novianto Pratama

Dr. H. Fatkul Anam, M.Si.

Sekretaris

Irawan Novianto Pratama

Irawan Novianto Pratama, ST.

Berlaku s/d : 31 Maret 2026

Perilaku Manajerial

Memahami Bagaimana Manusia Membentuk Organisasi

Buku "Perilaku Manajerial: Memahami Bagaimana Manusia Membentuk Organisasi" merupakan Buku Ajar yang mendalami interaksi kompleks antara manusia dan organisasi. Fokus utama buku ini terletak pada pemahaman mengenai perilaku individu maupun kelompok dalam konteks organisasi modern, serta bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi proses manajerial dan pembentukan struktur organisasi secara keseluruhan. Dengan mengacu pada teori-teori perilaku organisasi terbaru, buku ini mencoba menjawab tantangan-tantangan aktual yang dihadapi oleh para manajer dalam era disrupsi dan globalisasi.

Bab-bab awal buku ini membahas fondasi perilaku manajerial, mulai dari teori klasik hingga paradigma kontemporer. Penulis menekankan pentingnya memahami motivasi, kepemimpinan, komunikasi, dan dinamika kelompok sebagai elemen kunci yang membentuk perilaku manajerial. Di tengah perkembangan teknologi digital, isu-isu seperti remote working, hybrid organization, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis menjadi sorotan utama dalam buku ini. Penulis berargumen bahwa suksesnya organisasi modern sangat ditentukan oleh kemampuan manajer dalam mengelola perubahan perilaku anggota organisasinya, serta membangun budaya organisasi yang adaptif dan inklusif.

Salah satu isu terkini yang diangkat dalam buku ini adalah transformasi digital dan dampaknya terhadap perilaku manajerial. Perkembangan teknologi informasi, seperti kecerdasan buatan dan big data, telah memaksa organisasi untuk mengadopsi pola kerja baru yang lebih fleksibel dan berbasis kolaborasi virtual.



✉ literasinusantaraofficial@gmail.com
🌐 www.penerbitlitnus.co.id
📘 Literasi Nusantara
📱 [literasinusantara_](https://www.instagram.com/literasinusantara_)
☎ 085755971589

Pendidikan

+17

