

**TUGAS MAKALAH  
ERA BARU MANAJEMEN**



**DOSEN PENGAMPUH MATA KULIAH  
ANDI SISMAR, S.E., M.M.**

**DISUSUN OLEH:**

<b>MIRANDA GUDURU</b>	<b>146120122004</b>
<b>ANNIDA NUR FADILLAH</b>	<b>146120122006</b>
<b>NUR SYIFA Q. PARISI</b>	<b>146120122007</b>
<b>RAMLAH TENDRY UKKY</b>	<b>146120122009</b>
<b>AINUM ROKHIMAH</b>	<b>146120122010</b>

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH SORONG**

**2024**

## PRAKATA

Saat kita mengarungi lautan dinamika bisnis yang terus berubah, pemahaman mendalam terhadap konsep dan praktik manajemen menjadi kunci utama kesuksesan organisasi. Dalam bukunya yang klasik dan berpengaruh, "Era Baru Manajemen," Richard L. Daft mengajak pembaca untuk menjelajahi dimensi penting dalam dunia manajerial kontemporer. Buku ini merupakan sebuah kompas yang sangat diperlukan dalam menghadapi tantangan zaman, menyajikan berbagai konsep terkini yang memandu kita melalui perubahan landscape bisnis yang cepat. Pada ringkasan ini, kita akan membahas beberapa aspek krusial yang dicakup dalam karya monumental Daft ini.

Pertama, kita akan menggali strategi mengelola rantai nilai yang telah menjadi inti keberlanjutan dan efisiensi operasional dalam lingkungan bisnis global. Dengan penekanan pada integrasi dan kolaborasi, buku ini memberikan wawasan tentang bagaimana membangun rantai nilai yang kuat dan responsif terhadap dinamika pasar. Teknologi informasi dan *e-bisnis* merupakan pilar utama dalam manajemen modern, dan Daft membahasnya dengan mendalam. Dari transformasi digital hingga strategi *e-bisnis* yang sukses, pembaca akan diperkenalkan pada peranan teknologi sebagai pendorong inovasi dan efisiensi operasional. Dinamika perilaku dalam organisasi menjadi sorotan berikutnya, di mana Daft membahas aspek kepribadian, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Penekanannya pada keseimbangan antara individu dan organisasi memberikan pandangan yang holistik terhadap cara memahami dan mengelola perilaku manusia dalam konteks bisnis.

Bab selanjutnya membahas kepemimpinan yang efektif, memandu pembaca melalui perjalanan memahami peran dan karakteristik pemimpin yang sukses. Selain itu, Daft membahas metode memotivasi pegawai, menggali berbagai teori motivasi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja individu dan tim. Mengelola komunikasi dan memimpin tim adalah dua aspek terakhir yang dikupas dalam buku ini. Daft membahas strategi komunikasi yang efektif dan pentingnya kepemimpinan tim yang kuat dalam menghadapi tuntutan lingkungan bisnis yang berubah-ubah.

Melalui ringkasan ini, kita diundang untuk menjelajahi konsep-konsep mutakhir dalam manajemen, membawa kita lebih dekat pada pemahaman mendalam tentang bagaimana menghadapi dan memimpin di era baru ini. Terima kasih kepada Richard L. Daft atas kontribusi berharga ini, semoga kita dapat mengambil inspirasi dan wawasan yang diberikan untuk mengarahkan langkah-langkah kita dalam dunia manajerial yang penuh tantangan.

Terima kasih.

Tim Penyusun

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
PRAKATA .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
BAB 14. MENGELOLA RANTAI NILAI .....	1
BAB 15. TEKNOLOGI INFORMASI DAN E-BISNIS, DINAMIKA PERILAKU DALAM ORGANISASI .....	11
BAB 16. KEPEMIMPINAN .....	22
BAB 17. MEMOTIVASI PEGAWAI.....	28
BAB 18. MENGELOLA KOMUNIKASI .....	34
BAB 19. MEMIMPIN TIM.....	39
DAFTAR PUSTAKA .....	43

## BAB 14

### MENGELOLA RANTAI NILAI, TEKNOLOGI INFORMASI DAN E-BISNIS

#### 1. Organisasi Sebagai Sebuah Rantai Nilai

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu rantai nilai yang menerima masukan dari lingkungan (Ambalele et al., 2022). Masukan bagi inti teknis mencakup bahan baku dan peralatan, sumber daya manusia, tanah dan bangunan serta informasi. Keluaran dari inti teknis adalah berupa barang dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi dan dijual atau diperuntukkan bagi konsumen dan klien. Manajemen operasi berkaitan dengan manajemen inti teknis (Pahmi & Busman, 2022)



Gambar 1. Organisasi Sebagai Rantai Nilai

#### 1. Operasi Manufaktur dan Pelayanan

Operasi manufaktur dan operasi pelayanan adalah dua bidang yang esensial dalam konteks bisnis, meskipun keduanya memiliki karakteristik dan fokus yang berbeda. Meskipun ada perbedaan, seiring berkembangnya ekonomi dan teknologi, batasan antara operasi manufaktur dan operasi pelayanan semakin kabur. Banyak organisasi saat ini mencari cara untuk mengintegrasikan praktik terbaik dari kedua bidang ini guna meningkatkan efisiensi dan kepuasan pelanggan. Meski istilah produksi dan operasi kelihatan identik dengan produksi barang, manajemen operasi juga berlaku bagi organisasi jasa.

##### a. Organisasi Manufaktur

Organisasi manufaktur adalah jenis organisasi yang berfokus pada produksi barang atau produk fisik. Ini mencakup serangkaian kegiatan dan proses yang terorganisir untuk mentransformasi bahan mentah menjadi produk jadi yang dapat dijual kepada konsumen

atau digunakan oleh industri lain. Organisasi ini menghasilkan menghasilkan barang fisik, misalnya mobil, permainan video, set televisi, atau bola golf. Organisasi manufaktur memainkan peran penting dalam ekonomi global dengan menyediakan produk yang memenuhi kebutuhan konsumen dan industri. Meskipun demikian, evolusi teknologi dan tren ekonomi dapat membawa perubahan dalam cara organisasi manufaktur beroperasi dan beradaptasi untuk tetap kompetitif di pasar.

#### b. Organisasi Jasa

Organisasi jasa adalah jenis organisasi yang berfokus pada penyediaan layanan atau pengalaman kepada pelanggan, tanpa menghasilkan produk fisik yang dapat disentuh. Dalam konteks organisasi jasa, nilai yang ditawarkan lebih bersifat immaterial dan terkait erat dengan interaksi antara penyedia jasa dan konsumen. Organisasi jasa menghasilkan produk nonfisik bagi konsumen, misalnya pelayanan medis, Pendidikan, komunikasi atau transportasi, dokter dan konsultan.

### 2. Manajemen Rantai Suplai

Guna beroperasi secara efisien, berinovasi, dan menghasilkan produk bermutu tinggi yang memenuhi kebutuhan konsumen, organisasi harus memiliki pengiriman suplai dan bahan baku bermutu tinggi dengan harga wajar yang andal. Manajemen rantai suplai (*supply chain management*) adalah istilah untuk pengelolaan urutan pemasok dan pembeli yang meliputi semua tahap pemrosesan, mulai dari memperoleh bahan mentah hingga mendistribusikan barang jadi kepada konsumen akhir (Tellu et al., 2022). Manajemen Rantai Suplai (Supply Chain Management atau SCM) adalah pendekatan terintegrasi untuk perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pemantauan semua aktivitas yang terkait dengan aliran barang dan jasa dari pemasok hingga pelanggan akhir. Tujuannya adalah untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memastikan keefisienan serta keberlanjutan operasional dari awal hingga akhir rantai suplai.

### 3. Perbedaan Antara Organisasi Manufaktur dan Jasa

Organisasi manufaktur dan jasa adalah dua tipe entitas bisnis yang memiliki perbedaan signifikan dalam cara mereka menghasilkan dan menyediakan nilai kepada pelanggan.

#### a. Organisasi Manufaktur

- 1) Menghasilkan Barang Fisik.
- 2) Barang disimpan untuk konsumsi dikemudian hari.

- 3) Mutu diukur secara langsung.
- 4) Keluaran Terstandarisasi.
- 5) Proses produksi tidak tampak bagi konsumen.
- 6) Lokasi fasilitas cukup penting bagi kesuksesan bisnis.
- 7) Insentif modal.

Contoh: perusahaan pembuat mobil, perusahaan baja dan perusahaan minuman ringan.

b. Organisasi Jasa

- 1) Menghasilkan keluaran nonfisik.
- 2) Produksi dan konsumsi dilakukan secara bersamaan.
- 3) Mutu dirasa dan sulit diukur.
- 4) Keluaran disesuaikan.
- 5) Konsumen turut serta dalam proses produksi.
- 6) Lokasi fasilitas sangat penting bagi kesuksesan bisnis.
- 7) Insentif tenaga kerja.

Contoh: Maskapai penerbangan, hotel dan kantor pengacara.

#### 4. Tata Letak Fasilitas

Tata letak fasilitas adalah pengaturan fisik dari elemen-elemen dalam suatu ruang produksi atau operasional. Ini mencakup penempatan peralatan, stok, area kerja, dan elemen-elemen lainnya agar proses bisnis dapat berjalan secara efisien. Tata letak fasilitas berpengaruh pada produktivitas, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan. Tata letak fasilitas memegang peranan krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang optimal untuk mencapai tujuan bisnis (Irfan et al., 2023). Pemilihan tata letak yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik operasional organisasi dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja dan keberhasilan keseluruhan. Beberapa elemen penting yang merupakan bagian dari tata letak fasilitas:

a. Tata Letak Proses

Tata letak fasilitas yang menempatkan mesin-mesin berfungsi sama disatu lokasi.

b. Tata Letak Produk

Tata letak fasilitas yang menyusun mesin-mesin dan tugas-tugas menurut tahapan proses produksi suatu barang.

c. Tata Letak Seluler

Tata letak fasilitas yang didalamnya mesin-mesin disediakan untuk urutan produksi dikelompokkan kedalam sel-sel sesuai dengan prinsip-prinsip teknologi kelompok.

d. Tata Letak Positif-Tetap

Tata letak fasilitas yang didalamnya prosuk tetap berada disatu lokasi dan tugas maupun peralatan yang diperlukan didatangkan kelokasi tersebut

## 5. Otomasi Teknologi

Otomasi teknologi merujuk pada penggunaan teknologi untuk mengotomatiskan atau menggantikan tugas-tugas yang sebelumnya dilakukan oleh manusia (Irfan et al., 2021a). Ini melibatkan penggunaan perangkat keras dan perangkat lunak untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan akurasi dalam berbagai konteks. Otomasi teknologi memiliki dampak signifikan terhadap berbagai sektor, membantu meningkatkan efisiensi, mengurangi kesalahan manusia, dan memungkinkan fokus manusia pada tugas-tugas yang memerlukan kreativitas dan keputusan kompleks (Irwan & Irfan, 2021). Namun, juga menimbulkan pertanyaan terkait dengan dampaknya terhadap pekerjaan manusia dan etika penggunaan teknologi otomatis. Beberapa elemen penting yang merupakan bagian dari otomasi teknologi:

a. Identifikasi Frekuensi Radio

Memanfaatkan tanda pengenalan elektronik yang dapat mengenali dan melacak berbagai objek seperti buku, botol deterjen, mobil.

b. Sistem Produksi Fleksibel

Lini produksi terotomasi berukuran kecil atau sedang yang dapat disesuaikan untuk membuat lebih dari satu lini produk.

c. Produksi Ramping

Proses manufaktur yang menggunakan karyawan sangat terlatih disetiap tahap proses produksi untuk memangkas pemborosan dan meningkatkan mutu.

## 6. Manajemen Persediaan

Manajemen persediaan adalah praktik merencanakan, mengorganisir, dan mengawasi semua aspek yang terkait dengan persediaan barang atau bahan dalam suatu perusahaan. Tujuan manajemen persediaan adalah memastikan ketersediaan barang yang cukup untuk memenuhi permintaan pelanggan, sambil meminimalkan biaya persediaan dan risiko kekurangan atau kelebihan stok (Irfan et al., 2021b). Manajemen persediaan yang efektif adalah elemen kunci dalam rantai pasokan dan dapat membantu perusahaan mengoptimalkan kinerja operasional dan

keuangan mereka. Dengan mengimplementasikan praktik-praktik manajemen persediaan yang baik, perusahaan dapat menjaga keseimbangan yang optimal antara ketersediaan barang dan biaya persediaan. Beberapa elemen penting dari manajemen persediaan yaitu:

a. Defenisi Persediaan

Barang-barang yang disimpan sebagai cadangan oleh organisasi untuk digunakan dalam proses produksi sampai saat penjualan barang jadi kepada konsumen.

b. Persediaan Barang Jadi

Persediaan yang terdiri dari barang-barang yang telah melewati seluruh proses produksi namun belum terjual.

c. Persediaan Dalam Pengolahan

Persediaan yang terdiri atas masukan dasar bagi proses produksi organisasi.

d. Pentingnya Persediaan

Manajemen persediaan sangat penting bagi organisasi, karena persediaan-persediaan yang menumpuk begitu saja digudang akan memakan biaya.

e. Persediaan Tepat Waktu

Sistem pengendalian persediaan yang menjadwalkan pengiriman bahan baku hanya Ketika diperlukan oleh lini produksi

## 2. Teknologi Informasi Dan Perubahan Manajemen

Teknologi Informasi (TI) memiliki dampak yang signifikan pada perubahan manajemen di berbagai tingkatan organisasi (Irwan et al., 2021). Penggunaan teknologi informasi dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Penggunaan TI dengan bijak dapat menjadi katalisator perubahan positif dalam manajemen, namun juga memerlukan pemikiran strategis dan perhatian terhadap isu-isu seperti keamanan data, etika penggunaan teknologi, dan dampak social (Pasulu & Irwan, 2022). Perubahan manajemen melalui teknologi informasi harus diintegrasikan dengan visi strategis organisasi dan diarahkan untuk meningkatkan kinerja keseluruhan dan daya saing.

### a. Teknologi Informasi

Teknologi informasi merupakan fondasi utama bagi organisasi modern dalam mencapai tujuan bisnis dan operasional mereka. Integrasi yang efektif dari perangkat keras, perangkat lunak, dan teknologi lainnya membentuk infrastruktur yang mendukung penyimpanan, pemrosesan, dan distribusi informasi dengan cepat dan akurat. Perangkat keras, perangkat

lunak, telekomunikasi, manajemen basis data, dan teknologi lain yang digunakan untuk menyimpan, memproses dan mendistribusikan informasi.

**b. Manajemen Pengetahuan**

Proses pengumpulan pengetahuan secara sistematis, menyediakannya secara luas kepada seluruh organisasi dan mengembangkan budaya belajar. Manajemen pengetahuan bertujuan untuk menciptakan, menyimpan, dan berbagi pengetahuan secara efisien untuk mendukung pertumbuhan dan keberhasilan organisasi. Dengan membangun budaya belajar dan memanfaatkan teknologi, organisasi dapat mengoptimalkan pengelolaan pengetahuan dan meningkatkan adaptasi terhadap perubahan di lingkungan bisnisnya.

**c. Data**

Data merupakan fakta dan angka mentah yang belum terangkum dan teranalisis. Data menjadi bahan dasar untuk pengambilan keputusan yang cerdas dan strategis dalam bisnis dan organisasi. Proses pengumpulan, manajemen, dan analisis data yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan operasi mereka dan membuat keputusan yang didasarkan pada bukti.

**d. Informasi**

Informasi merupakan data yang telah diubah kedalam konteks yang bermakna dan bermanfaat bagi penerimanya. Informasi merupakan langkah lanjutan dari data, yang memberikan nilai tambah melalui interpretasi, analisis, dan konteks yang relevan. Proses transformasi data menjadi informasi yang bermakna memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih cerdas dan efektif.

**e. Pengetahuan**

Pengetahuan merupakan kesimpulan yang ditarik dari informasi setelah ditautkan dengan informasi lain dan dibandingkan dengan informasi yang telah diketahui. Pengetahuan merupakan hasil dari pengolahan informasi yang lebih tinggi, yang melibatkan interpretasi, analisis, dan sintesis informasi menjadi konsep atau pemahaman yang lebih mendalam. Pengetahuan memberikan landasan untuk pengambilan keputusan yang cerdas dan inovasi dalam berbagai konteks organisasi.

**f. Portal Manajemen Pengetahuan**

Portal manajemen pengetahuan merupakan pintu akses tunggal bagi para pegawai terhadap banyak sumber informasi yang memberikan akses sesuai selera di internet perusahaan.

Portal Manajemen Pengetahuan merupakan solusi integral untuk memfasilitasi pertukaran informasi, kolaborasi, dan akses yang efisien bagi para pegawai dalam suatu organisasi. Dengan menyediakan pintu akses tunggal dan beragam sumber informasi, portal ini dapat meningkatkan produktivitas dan kolaborasi di seluruh organisasi.

**g. Sistem Informasi Manajemen**

Sistem informasi manajemen merupakan sistem berbasis computer yang memberikan informasi dan membantu pengambilan keputusan manajerial efektif. Sistem Informasi Manajemen berfungsi sebagai tulang punggung teknologi informasi dalam organisasi, memberikan manfaat nyata dalam membantu manajemen membuat keputusan yang informasional dan strategis. Dengan memaksimalkan manfaat dari Sistem Informasi Manajemen, organisasi dapat mencapai efektivitas operasional dan daya saing yang lebih tinggi di pasar yang terus berubah.

**h. Sistem Pendukung Kegiatan**

Sistem informasi interaktif berbasis computer yang mengandalkan model-model keputusan dan basis data khusus untuk membantu pengambil keputusan. Sistem ini akan memberikan pengguna keahlian analitis dan informasi yang terstruktur, memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kegiatan dalam suatu organisasi.

**i. Groupware**

*Groupware* merupakan perangkat lunak yang berjalan di jaringan computer atau lewat internet untuk memfasilitasi, bagi informasi, kolaborasi dan pengambilan keputusan. Groupware memainkan peran integral dalam mendukung kolaborasi dan pengambilan keputusan di era modern, di mana tim seringkali terpisah secara geografis. Dengan menyediakan alat-alat kolaboratif dan komunikasi, groupware memfasilitasi keterlibatan tim yang efektif dan produktif.

**j. Sistem Informasi Eksekutif**

Sistem informasi eksekutif yaitu data yang telah diubah kedalam konteks yang bermakna dan bermanfaat bagi penerimanya. Sistem Informasi Eksekutif merupakan alat yang kuat untuk membantu eksekutif dalam pengambilan keputusan strategis dengan menyediakan informasi yang relevan, cepat, dan mudah dimengerti. Dengan memusatkan perhatian pada kinerja kunci dan mendukung kebutuhan pengambilan keputusan tingkat atas, SIE menjadi elemen kunci dalam sistem informasi organisasi modern.

#### **k. Pengetahuan**

Sistem informasi manajemen yang dirancang untuk membantu mengambil keputusan strategis ditingkat tertinggi manajemen. Pengetahuan adalah alat yang esensial dalam arsenal sistem informasi manajemen, menghadirkan informasi strategis dan mendukung para pemimpin dalam membuat keputusan yang memiliki dampak signifikan terhadap arah dan keberlanjutan organisasi.

#### **l. Dabor Kinerja Bisnis**

Sistem yang menyerap data dari berbagai system dan basis data organisasional; mengukur data menurut metrik kinerja penting; menyajikan kumpulan informasi dan menyajikan informasi secara grafis.

#### **m. Sistem Perencanaan Sumber Daya Perusahaan**

Sistem Perencanaan Sumber Daya Perusahaan merupakan sistem jaringan informasi yang mengumpulkan, memproses, dan menyediakan informasi tentang perusahaan seluruh organisasi, dari identifikasi kebutuhan pelanggan dan menerima pesanan untuk distribusi produk dan penerimaan pembayaran.

### **3. Generasi Baru Teknologi Informasi**

Generasi baru teknologi informasi merujuk pada perkembangan terkini dalam bidang teknologi yang mempengaruhi cara kita mengakses, menyimpan, dan mengelola informasi. Inovasi ini mencakup berbagai aspek, mulai dari perangkat keras hingga perangkat lunak, serta paradigma baru dalam komputasi dan konektivitas. Generasi baru teknologi informasi membuka pintu menuju era yang lebih maju, tetapi juga memunculkan pertanyaan dan tantangan yang memerlukan tanggapan bijaksana dan holistik dari masyarakat global (Latif et al., 2022). Kesenambungan inovasi dan kepemimpinan yang cerdas dalam pemanfaatan teknologi ini menjadi kunci untuk mencapai potensi penuh dari perubahan yang sedang terjadi.

#### **a. Blog**

Blog merupakan catatan Web yang memungkinkan seseorang untuk memuat opini dan ide, atau informasi secara reguler di platform daring. Blogging tetap menjadi sarana yang kuat untuk berbagi gagasan, berinteraksi dengan pembaca, dan membangun komunitas daring. Dengan terus berkembangnya teknologi dan perubahan tren, blogging akan terus beradaptasi untuk memenuhi kebutuhan pembaca dan penulis di era digital. Blog memainkan peran

penting dalam menghubungkan penulis dengan pembaca, menciptakan ruang eksplorasi kreatif, dan memfasilitasi pertukaran gagasan.

#### **b. Jejaring Sosial**

Jejaring sosial merupakan interaksi online berbentuk komunitas tempat orang berbagi informasi dan foto pribadi, membuat dan berbagi beragam informasi dan opini, atau mempersatukan aktivis dan menggalang dana.

#### **c. Bagi Berkas Antar-Sejawat**

Bagi berkas yang memungkinkan computer-computer pribadi untuk saling berkomunikasi secara langsung melalui internet, dengan melewati basis data, server, titik kendali, dan laman utama.

### **4. Intranet dan E-Bisnis**

Internet, sebagai jaringan global yang menghubungkan miliaran orang dan perangkat, membentuk dasar dari evolusi e-bisnis. E-Bisnis, singkatan dari elektronik bisnis, mengacu pada penggunaan teknologi digital, terutama internet, dalam semua aspek kegiatan bisnis. E-Bisnis mencakup segala bentuk aktivitas bisnis yang menggunakan teknologi digital untuk mendukung dan meningkatkan proses bisnis, termasuk pemasaran, penjualan, layanan pelanggan, dan manajemen rantai pasokan. Internet dan e-bisnis telah merubah cara tradisional bisnis beroperasi. Proses bisnis yang manual menjadi otomatis, mempercepat alur kerja dan meningkatkan efisiensi (Nuryadin & Irwan, 2023). Dengan internet sebagai pilar utama, e-bisnis terus mengubah paradigma bisnis, menciptakan peluang baru, dan menghadirkan tantangan yang perlu diatasi. Perusahaan yang dapat mengadopsi inovasi, menjaga keamanan, dan responsif terhadap perubahan pasar akan memainkan peran penting dalam landscape bisnis digital yang terus berkembang (Irwan, 2023).

#### **1. e-Bisnis**

e-bisnis merupakan semua bisnis yang berjalan melalui proses digital melalui jejaring, bukan di ruang fisik. e-bisnis, atau bisnis elektronik, merujuk pada semua kegiatan bisnis yang dilakukan secara digital melalui jejaring, tidak lagi terbatas pada ruang fisik konvensional. Ini mencakup proses bisnis yang menggunakan teknologi digital dan internet untuk melakukan berbagai fungsi, mulai dari penjualan dan pemasaran hingga manajemen rantai pasokan. e-Bisnis terus membentuk cara perusahaan beroperasi dan berinteraksi dengan pelanggan.

Dengan inovasi terus menerus dalam teknologi, masa depan e-Bisnis akan terus membawa perubahan signifikan dalam ekosistem bisnis global.

## **2. e-Dagang**

*e-dagang* merupakan pertukaran atau transaksi bisnis yang terjadi dan dilakukan secara elektronik. *e-dagang* telah mengubah lanskap bisnis, memberikan kemudahan akses dan meningkatkan efisiensi dalam pertukaran bisnis. Dengan terus berkembangnya teknologi, masa depan e-Dagang akan terus membawa inovasi baru dan mendefinisikan cara kita berbelanja dan berbisnis.

## **3. Intranet**

Intranet merupakan sistem komunikasi internal yang menggunakan teknologi dan standar internet, namun hanya dapat diakses oleh orang diperusahaan. Intranet adalah sistem komunikasi internal yang menggunakan teknologi dan standar internet, namun dibatasi aksesnya hanya untuk orang-orang yang berada di dalam perusahaan. Intranet memberikan platform digital yang aman dan terbatas, memungkinkan karyawan untuk berkomunikasi, berbagi informasi, dan berkolaborasi dalam lingkungan yang terkendal. Intranet terus menjadi pondasi dalam mendukung komunikasi dan kolaborasi internal di perusahaan. Dengan terus berkembangnya teknologi, intranet akan mengalami inovasi untuk memenuhi kebutuhan perusahaan yang semakin kompleks dan dinamis.

## **4. Ekstranet**

Ekstranet merupakan sistem komunikasi eksternal yang menggunakan internet dan dibagi-pakai oleh dua atau lebih organisasi. Ekstranet adalah sistem komunikasi eksternal yang menggunakan internet dan dibagi-pakai oleh dua atau lebih organisasi. Ini menciptakan lingkungan kolaboratif yang memungkinkan organisasi untuk berbagi informasi, berkolaborasi dalam proyek bersama, dan melakukan pertukaran data melalui platform yang terpisah namun dapat diakses oleh pihak-pihak yang berwenang. Ekstranet terus berkembang sebagai alat kolaborasi yang penting dalam lingkungan bisnis modern, memungkinkan organisasi untuk bekerja bersama secara efisien dan terpadu melalui platform bersama di ruang digital.

## **BAB 15**

### **DINAMIKA PERILAKU DALAM ORGANISASI**

#### **A. Perilaku Organisasi**

Bidang interdisipliner yang didedikasikan pada penelitian tentang bagaimana individu dan kelompok cenderung bersikap dalam organisasi. Ini mencakup analisis perilaku manusia, dinamika kelompok, dan dampaknya terhadap kinerja dan keberhasilan suatu organisasi (Pahlevi et al., 2023). Perilaku Organisasi terus berkembang seiring dengan perubahan dinamika bisnis dan masyarakat. Dengan memahami perilaku manusia di tempat kerja, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan, inovasi, dan keberhasilan Bersama (Muliana & Anwar, 2023).

#### **1. Kewargaan Organisasi**

Perilaku kerja yang lebih besar dari yang diharuskan dan berkontribusi sebagaimana yang dibutuhkan dalam mencapai kesuksesan organisasi. Ini mencakup kontribusi sukarela dan proaktif yang diberikan oleh individu untuk mendukung tujuan dan keberhasilan organisasi di luar tugas dan tanggung jawab pekerjaan utama mereka. Kewargaan Organisasi menjadi semakin penting dalam mengembangkan budaya kerja yang inklusif dan produktif. Dengan memberikan penghargaan dan dukungan yang tepat, organisasi dapat memotivasi karyawan untuk berkontribusi di luar batas tugas pekerjaan mereka, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan berdaya saing.

#### **2. Sikap**

Sikap merupakan evaluasi kognitif dan afektif yang memberikan kecenderungan pada seseorang untuk bertindak dengan cara mereka. Ini mencakup kombinasi aspek kognitif (pemikiran, keyakinan) dan afektif (emosi, perasaan) yang membentuk pandangan atau penilaian terhadap objek, orang, atau situasi tertentu. Sikap tetap menjadi area penelitian yang dinamis dalam psikologi dan perilaku manusia. Dengan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana sikap membentuk perilaku dan keputusan, kita dapat mengaplikasikannya dalam berbagai konteks, termasuk dalam pengembangan strategi pemasaran, manajemen sumber daya manusia, dan interaksi sosial.

#### **3. Unsur-Unsur Penyusun Sikap**

Sikap adalah konstruksi psikologis kompleks yang terdiri dari dua dimensi utama: dimensi kognitif dan afektif. Kedua dimensi ini bekerja bersama-sama untuk membentuk evaluasi individu terhadap objek atau topik tertentu. Sikap sebagai konsep kompleks menggabungkan evaluasi kognitif dan afektif individu terhadap objek atau topik. Dimensi kognitif melibatkan pemikiran dan penilaian rasional, sementara dimensi afektif melibatkan aspek emosional dan perasaan. Kedua dimensi ini saling berinteraksi, membentuk landasan perilaku dan keputusan individu terkait objek atau topik tertentu.

**a. Kognitif**

Unsur kognitif yang membentuk suatu sikap adalah keyakinan, opini, dan informasi yang dimiliki seseorang tentang objek dari sikapnya, seperti pengetahuan tentang apa yang dituntut dari suatu pekerjaan atau opini tentang kemampuan diri. Dimensi kognitif ini merupakan fondasi pemikiran, pengetahuan, keyakinan, dan opini yang membentuk sikap individu. Pengaruh unsur kognitif ini menciptakan landasan pemahaman dan penilaian rasional terhadap objek atau topik tertentu, baik dalam konteks pekerjaan maupun kehidupan sehari-hari.

**b. Afektif**

Unsur afektif adalah emosi atau perasaan seseorang terhadap objek dari sikapnya, seperti pengetahuan tentang apa yang dituntut dari suatu pekerjaan, atau opini tentang kemampuan diri. Dimensi afektif mencakup respons emosional, perasaan, sikap emosional, dan sentimen yang membentuk sikap individu. Unsur ini memainkan peran penting dalam motivasi, kesejahteraan psikologis, dan pembentukan respons perilaku. Memahami dimensi afektif dalam sikap membantu menggambarkan cara individu merespons dan terhubung secara emosional dengan objek atau topik tertentu.

**c. Perilaku**

Unsur perilaku adalah maksud seseorang untuk berperilaku terhadap objek dari sikapnya dalam cara tertentu. Dimensi perilaku melibatkan niat dan tindakan individu sebagai respons terhadap sikap yang dimilikinya. Pengaruh dari dimensi ini dapat dilihat dalam implementasi sikap dalam tindakan nyata, membentuk kebiasaan, dan menciptakan respons yang dapat diukur dalam berbagai konteks, termasuk dalam dunia pekerjaan.

**4. Sikap Kerja yang Berkinerja Tinggi**

Sikap kerja yang berkinerja tinggi dapat memainkan peran penting dalam mencapai kesuksesan di tempat kerja. Ketika diaplikasikan secara konsisten, dapat membantu individu mencapai kinerja tinggi di tempat kerja. Selain itu, penting juga untuk diingat bahwa setiap organisasi mungkin memiliki nilai dan budaya yang berbeda, sehingga penting untuk mengadaptasi sikap kerja ini sesuai dengan konteks tempat kerja masing-masing.

#### **a. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja adalah evaluasi positif dan sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya. Ini mencakup sejauh mana individu merasa puas, senang, atau bahagia dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk lingkungan kerja, hubungan antarpegawai, jenis pekerjaan, dan faktor-faktor lainnya. Penting untuk dicatat bahwa kepuasan kerja bersifat subjektif dan dapat bervariasi antarindividu. Perusahaan yang memperhatikan faktor-faktor tersebut dan berupaya menciptakan lingkungan kerja yang positif dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja keseluruhan karyawan.

#### **b. Komitmen Pada Organisasi**

Komitmen pada organisasi merupakan kesetiaan dan keterikatan pegawai pada organisasi. Komitmen pada organisasi mencerminkan kesetiaan, keterikatan, dan dedikasi seorang pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen ini bisa mencakup aspek-aspek seperti loyalitas, identifikasi dengan nilai-nilai organisasi, serta kesiapan untuk berkontribusi secara maksimal. Komitmen pada organisasi memiliki implikasi penting, termasuk retensi karyawan yang lebih tinggi, peningkatan kinerja, dan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi.

### **5. Konflik Diantara Sikap**

Konflik di antara sikap merujuk pada situasi di mana individu memiliki sikap-sikap yang saling bertentangan atau tidak konsisten. Sikap-sikap ini dapat muncul dalam berbagai konteks, termasuk dalam situasi kerja, hubungan pribadi, atau dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Jika seorang pegawai bekerja secara rutin pada malam hari dan di akhir pekan, waktu dan dedikasinya pada pekerjaan dapat menciptakan disonansi kognitif yaitu ketidaknyamanan psikologis yang terjadi ketika seseorang mengenali adanya ketidakkonsistenan dalam sikap dan perilaku mereka.

### **B. Persepsi**

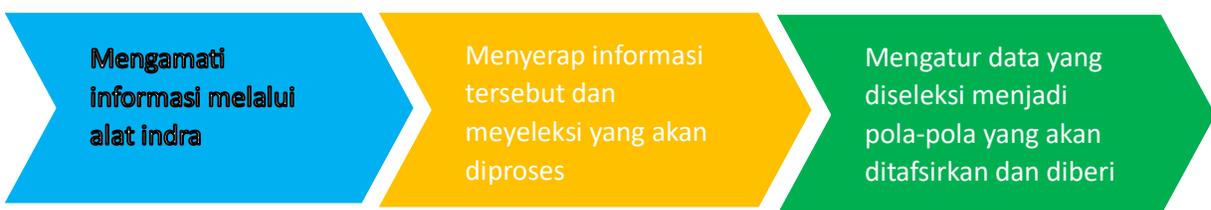
Persepsi merujuk pada cara individu mengorganisir dan menginterpretasikan informasi yang diterima dari lingkungan sekitarnya(Pahlevi & Anwar, 2023). Ini mencakup bagaimana seseorang melihat, memahami, dan memberikan makna terhadap stimuli atau pengalaman yang mereka alami. Persepsi dapat mempengaruhi cara individu berpikir, merasa, dan bertindak. Penting untuk diingat bahwa persepsi bersifat subjektif dan dapat bervariasi antarindividu. Dua orang yang mengalami situasi yang sama dapat memiliki persepsi yang berbeda berdasarkan latar belakang, pengalaman, dan faktor-faktor lainnya. Pemahaman mengenai proses persepsi dapat membantu dalam memahami perbedaan pandangan dan mengelola interaksi antarindividu.

### 1. Defenisi Persepsi

Persepsi merupakan proses kognitif yang digunakan seseorang untuk memahami lingkungannya dengan cara menyeleksi, mengatur, dan menafsirkan informasi. Memahami konsep persepsi membantu dalam mengakui kompleksitas cara individu memandang dan memberi makna pada dunia di sekitar mereka. Hal ini juga dapat membantu dalam meningkatkan pemahaman antarindividu, mengelola konflik, dan membangun komunikasi yang efektif dalam berbagai konteks.

### 2. Proses Persepsi

Penting untuk diingat bahwa proses persepsi bersifat dinamis dan interaktif. Selama proses ini, individu dapat berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya, memperoleh lebih banyak informasi, dan mengubah persepsi mereka berdasarkan pengalaman dan interaksi baru.



**Gambar 2. Proses Persepsi**

Proses persepsi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kondisi fisik, emosi, budaya, dan faktor-faktor psikologis lainnya. Sebagai hasilnya, setiap individu dapat memiliki persepsi yang unik terhadap stimulus yang sama, dan persepsi mereka dapat berkembang seiring waktu. Memahami proses persepsi dapat membantu dalam berkomunikasi dengan efektif, mengelola konflik, dan memahami cara individu merespons dunia di sekitar mereka.

### 3. Selektivitas Perseptual

Selektivitas merupakan proses yang dilakukan oleh para individu untuk menyaring dan memilih berbagai objek dan stimulus yang bersaing untuk merebut perhatian mereka. Selektivitas perseptual adalah kemampuan individu untuk menyaring dan memilih informasi atau stimulus tertentu dari lingkungan sekitarnya, berdasarkan preferensi, minat, kebutuhan, dan tujuan pribadi mereka, sehingga fokus pada aspek-aspek yang dianggap paling relevan atau penting.

#### **4. Distorsi Perseptual**

Distorsi perseptual merupakan galat dalam penilaian perseptual yang muncul akibat kekeliruan dalam bagian proses. Distorsi perseptual adalah penyimpangan atau ketidakakuratan dalam cara individu memahami atau menginterpretasikan informasi dari lingkungan sekitarnya. Ini dapat mencakup berbagai bentuk penyimpangan dalam seleksi, organisasi, atau penafsiran informasi.

#### **5. Stereotip**

Stereotip merupakan kecenderungan untuk mengelompokkan seseorang ke dalam suatu kelompok atau kategori luas atau menyifatkan berbagai generalisasi tentang kelompok tersebut kepada orang itu. Stereotip adalah gambaran umum, tetapi sering kali menyederhanakan atau melebih-lebihkan, tentang sekelompok orang atau suatu kelompok sosial tertentu berdasarkan atribut tertentu, seperti ras, jenis kelamin, agama, atau karakteristik lainnya. Stereotip sering kali tidak akurat atau adil, dan dapat memengaruhi persepsi dan perilaku terhadap individu atau kelompok tersebut. Hal ini dapat memunculkan prasangka dan dapat memberikan dasar untuk tindakan diskriminatif atau ketidaksetaraan. Kesadaran akan stereotip dan upaya untuk memahami dan mengatasi mereka penting dalam mempromosikan penghormatan terhadap keberagaman dan mengurangi ketidaksetaraan.

#### **6. Efek Halo**

Efek halo merupakan kesan keseluruhan terhadap seseorang atau sebuah situasi berdasarkan satu karakteristik, baik karakteristik baik maupun tidak baik. Efek Halo (*Halo Effect*) adalah suatu bias kognitif di mana pandangan atau penilaian positif atau negatif terhadap satu aspek atau karakteristik seseorang atau sesuatu mempengaruhi persepsi terhadap aspek atau karakteristik lainnya yang mungkin tidak terkait. Dalam konteks ini, efek halo dapat memengaruhi cara individu membentuk impresi secara keseluruhan berdasarkan satu atau beberapa sifat atau kualitas tertentu.

#### **7. Proyeksi**

Proyeksi merupakan kecenderungan pemersepsi untuk melihat karakter mereka sendiri dalam diri orang lain. Proyeksi adalah fenomena psikologis di mana individu memproyeksikan atau menempatkan karakteristik, perasaan, atau sikap pribadi mereka sendiri pada orang lain. Dalam konteks ini, individu mungkin cenderung menganggap bahwa orang lain memiliki pandangan, niat, atau perasaan yang sejalan dengan apa yang mereka rasakan atau pikirkan sendiri. Proyeksi dapat terjadi tanpa kesadaran dan memengaruhi cara individu berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain.

## **8. Pertahanan Perseptual**

Pertahanan perseptual merupakan kecenderungan pemersepsi untuk melindungi mereka dari ide-ide, objek-objek atau orang-orang yang mengancam. Pertahanan perseptual adalah mekanisme alamiah yang dimiliki oleh individu untuk mengatasi stres dan menghadapi tantangan psikologis. Meskipun dapat memberikan rasa perlindungan sementara, kesadaran akan penggunaannya dan upaya untuk mengembangkan strategi penanganan stres yang lebih sehat dapat mendukung kesejahteraan psikologis yang lebih baik.

## **9. Pengatributan**

Pengatributan merupakan penilaian tentang hal-hal yang menyebabkan perilaku seseorang sesuatu tentang orang itu atau situasi yang ada. Pengatributan mengacu pada proses mental di mana individu mencoba untuk memahami penyebab atau asal-usul perilaku—baik perilaku mereka sendiri maupun orang lain. Ini melibatkan pemberian makna terhadap suatu peristiwa dan mencari penjelasan mengenai mengapa suatu hal terjadi.

## **10. Galat Pengatributan Dasar**

Galat pengatributan dasar merupakan kecenderungan untuk meremehkan pengaruh faktor eksternal pada orang lain mendeteksi perilaku dan pengaruh faktor internal. Galat Pengatributan Dasar" merujuk pada kecenderungan manusia untuk membuat penilaian atau atribusi yang mungkin tidak akurat atau objektif terhadap perilaku orang lain. Galat pengatributan dasar adalah fenomena yang telah banyak diteliti dalam psikologi sosial dan mencerminkan cara manusia secara alami membuat penilaian tentang perilaku orang lain dan diri sendiri. Kesadaran akan adanya galat ini dapat membantu individu untuk lebih kritis dalam menilai dan memahami motivasi di balik perilaku, serta menghindari kesalahan asumsi yang dapat mengarah pada pemahaman yang tidak akurat.

## **11. Bias Kepentingan Sendiri**

Bias kepentingan sendiri merupakan kecenderungan untuk melebih-lebihkan kontribusi faktor internal untuk keberhasilan seseorang dan kontribusi faktor-faktor eksternal untuk kegagalan seseorang. Bias Kepentingan Sendiri (Self-Serving Bias) merujuk pada kecenderungan manusia untuk menilai diri mereka sendiri dengan cara yang lebih menguntungkan atau positif daripada apa yang sebenarnya. Ini adalah suatu bentuk distorsi kognitif yang dapat memengaruhi persepsi individu terhadap diri mereka sendiri, prestasi, dan interaksi sosial.

### **C. Kepribadian dan Perilaku**

Kepribadian dan perilaku adalah dua konsep yang saling terkait dalam psikologi, dan keduanya memainkan peran penting dalam membentuk cara individu berinteraksi dengan dunia sekitarnya. Kepribadian dan perilaku saling terkait dan membentuk bagian integral dari pengalaman manusia (Muliati et al., 2023). Kepribadian memberikan kerangka dasar untuk pemahaman tentang mengapa individu mungkin bersikap atau merespon dalam cara tertentu, sementara perilaku menyediakan cara konkrit untuk mengobservasi dan mengukur respons individu terhadap dunia di sekitarnya.

#### **1. Kepribadian**

Kepribadian merupakan serangkaian karakteristik yang mendasari pola perilaku yang relative stabil dalam merespon ide-ide, objek-objek, atau orang-orang dilingkungan. Kepribadian mengacu pada pola perilaku, pikiran, emosi, dan karakteristik individu yang bersifat konsisten dan relatif stabil sepanjang waktu. Ini mencakup cara individu berinteraksi dengan dunia sekitarnya, merespon situasi, dan memberikan dasar untuk pemahaman tentang diri sendiri. Kepribadian adalah bidang yang luas dan kompleks dalam psikologi, dan banyak ahli kepribadian telah menyumbangkan berbagai pandangan dan teori untuk menjelaskan dan memahami ciri-ciri kepribadian manusia.

#### **2. Faktor – Faktor Kepribadian Lima Besar**

Faktor-faktor kepribadian melibatkan berbagai elemen yang berkontribusi pada pembentukan dan perkembangan kepribadian seseorang. Teori Lima Besar (Big Five) adalah kerangka kerja utama dalam memahami kepribadian, dan melibatkan lima dimensi utama yang digunakan untuk menggambarkan ciri-ciri kepribadian seseorang. Keunikan Teori Lima Besar adalah kemampuannya untuk memberikan gambaran yang luas dan akurat tentang variasi kepribadian antarindividu. Meskipun setiap orang memiliki kombinasi unik dari lima dimensi ini, dan tidak

ada dimensi yang lebih baik atau lebih buruk daripada yang lain, kerangka kerja ini membantu memberikan pemahaman yang komprehensif tentang karakteristik kepribadian.

- a. Sifat Ekstrover
- b. Keramahan
- c. Kehati-hatian
- d. Stabilitas Emosional
- e. Sikap Terbuka terhadap Pengalaman

### **3. Kecerdasan Emosional**

Kecerdasan Emosional (EQ) merujuk pada kemampuan individu untuk memahami, mengelola, dan mengenali emosi—baik emosi mereka sendiri maupun emosi orang lain. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh psikolog Daniel Goleman dan telah menjadi topik penting dalam psikologi dan pengembangan pribadi. Kecerdasan emosional (EQ) mencakup empat unsur dasar:

- a. Kesadaran diri
- b. Manajemen diri
- c. Kesadaran sosial
- d. Manajemen hubungan

### **4. Sikap dan Perilaku yang Dipengaruhi oleh Kepribadian**

Kepribadian seseorang dapat memiliki dampak yang signifikan pada sikap dan perilaku mereka. Kepribadian mencakup berbagai aspek, seperti nilai-nilai, sifat-sifat, dan kecenderungan emosional, yang dapat membentuk cara individu berinteraksi dengan dunia sekitarnya. Penting untuk diingat bahwa seseorang adalah makhluk yang kompleks, dan pengaruh kepribadian terhadap sikap dan perilaku dapat bervariasi tergantung pada banyak faktor, termasuk konteks dan situasi tertentu.

#### **a. Lokus Kontrol**

Kecenderungan untuk menempatkan tanggungjawab utama atas kesuksesan atau kegagalan diri di tangannya sendiri secara internal atau pada kekuatan luar (secara eksternal).

#### **b. Otoriter**

Merupakan paham bahwa perbedaan kekuatan dan status harus ada di organisasi

#### **c. Machiavellianism**

Kecenderungan untuk mengarahkan Sebagian besar perilaku kearah pemerolehan kekuasaan dan manipulasi terhadap orang lain demi kepentingannya.

## 5. Empat Gaya Pemecahan Masalah

Gaya pemecahan masalah mengacu pada pendekatan atau strategi yang digunakan oleh individu dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah (Muchtar & Anwar, 2023). Terdapat berbagai pendekatan yang dapat digunakan, dan gaya pemecahan masalah seseorang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepribadian, pengalaman hidup, dan pendidikan. Berikut adalah beberapa gaya pemecahan masalah yang umum diidentifikasi:

**Tabel 1. Empat Gaya Pemecahan Masalah**

<b>Gaya Pribadi</b>	<b>Tindakan Kecenderungan</b>	<b>Pekerjaan yang Cocok</b>
Penginderaan Pikiran	1. Menekankan detail, fakta, kepastian	1. Akuntansi
	2. Pemikir yang tegas dan berpengaruh	2. Produksi
	3. Berfokus pada tujuan jangka pendek yang realistis	3. Pemrograman computer
	4. Mengembangkan aturan untuk menilai kinerja	4. Penelitian pasar 5. Teknis
Intuisi-Pikiran	1. Memilih berurusan dengan permasalahan teoritis dan teknis	1. Desain system
	2. Pemikir yang kreatif, progresif dan perseptif	2. Analisis system
	3. Berfokus pada kemungkinan dengan menggunakan analisis pribadi	3. Hukum
	Dapat memikirkan sejumlah pilihan dan permasalahan secara serempak	1. Manajemen menengah/puncak 2. Bisnis pengajaran/ekonomi
Penginderaan-Perasaan	1. Menunjukkan perhatian pada permasalahan kehidupan umat manusia saat ini	1. Supervisor pengarah
	2. Bersifat pragmatis, analisis, metodis dan teliti	2. Konseling
	3. Berfokus pada menyusun organisasi untuk kepentingan orang banyak	3. Negosiasi 4. Penjualan 5. Wawancara
Intuisi-Perasaan	1. Menghindari hal-hal spesifik	1. Humas
	2. Bersifat karismatik, partisipatif, berorientasi pada orang banyak dan senang menolong	2. Pengiklanan

	3. Berfokus pada pandangan umum, tema yang luas dan perasaan	3. Sumber daya manusia
	4. Mendesentralisasikan pengambilan keputusan, mengembangkan aturan-aturan baru	4. Politik
		5. Layanan pelanggan

## 6. Kepatutan Orang-Pekerjaan

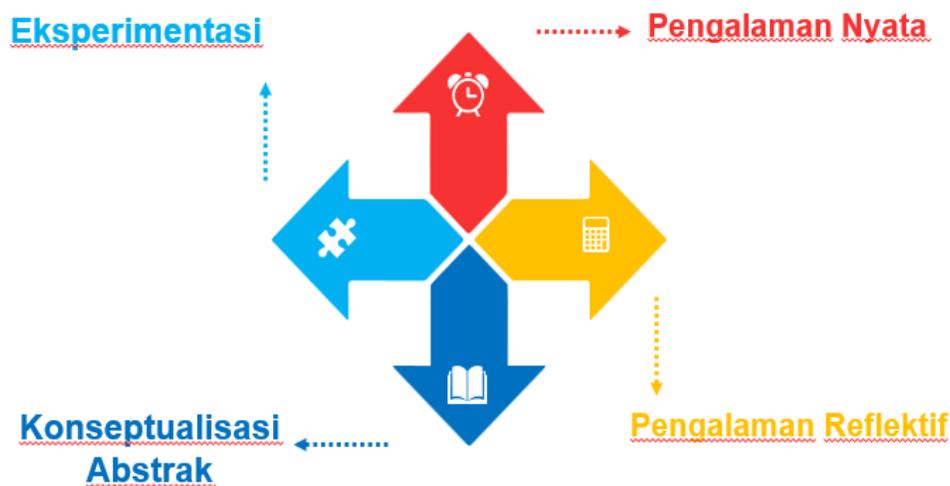
Kepatutan orang-pekerjaan merupakan kesesuaian antara kemampuan seseorang dengan tuntutan pekerjaan. Kepantasan orang-pekerjaan (person-job fit) merujuk pada sejauh mana seseorang cocok atau sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapi. Ini melibatkan kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sifat pribadi seseorang dengan karakteristik pekerjaan yang diinginkan atau dibutuhkan. Kepantasan orang-pekerjaan dapat memainkan peran kunci dalam keberhasilan dan kepuasan kerja.

## D. Pembelajaran

Pembelajaran merupakan perubahan yang terjadi dalam perilaku atau kinerja yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman.

### 1. Proses Pembelajaran

Proses pembelajaran merujuk pada perolehan pengetahuan, keterampilan, sikap, atau perilaku melalui pengalaman atau pendidikan. Ini adalah proses kompleks yang melibatkan interaksi antara siswa atau individu dengan lingkungan pembelajaran mereka. Proses pembelajaran tidak selalu linier dan seringkali melibatkan interaksi antara tahapan-tahapan tersebut. Selain itu, faktor-faktor seperti motivasi, gaya belajar, dan lingkungan juga memengaruhi bagaimana individu mengalami dan memahami proses pembelajaran.



Gambar 3. Proses Pembelajaran

## **E. Stres dan Manajemen Stres**

Stres adalah respons fisiologis dan psikologis terhadap tekanan atau tuntutan yang melebihi kapasitas adaptasi seseorang (Muchtar & Anwar, 2023). Stres dapat muncul dari berbagai situasi, termasuk tekanan pekerjaan, masalah keuangan, konflik interpersonal, atau peristiwa kehidupan yang menantang (Sismar et al., 2023). Manajemen stres adalah proses mengelola dan mengurangi dampak negatif stres untuk menjaga kesejahteraan fisik dan mental. Manajemen stres adalah proses yang individual, dan pendekatan yang efektif dapat bervariasi antarindividu. Penting untuk menemukan strategi yang sesuai dengan kebutuhan dan gaya hidup pribadi. Jika stres terus berlanjut dan memengaruhi kesejahteraan secara signifikan, mencari bantuan dari profesional kesehatan mental dapat menjadi langkah yang bijaksana (Dewi et al., 2023).

### **1. Defenisi Stres**

Stres merupakan respon psikologis dan emosional pada pemicu eksternal yang memberikan tuntutan fisik atau psikologis pada seseorang.

### **2. Tuntutan Pekerjaan**

Merupakan faktor pembuat stress yang berasal dari tugas yang harus dikerjakan oleh seseorang yang memegang pekerjaan tertentu. Tuntutan pekerjaan juga terkadang menyebabkan stress karena adanya ambiguitas peran.

### **3. Tuntutan Interpersonal**

Merupakan faktor penyebab stress yang berhubungan dengan hubungan-hubungan di organisasi. Kondisi ini juga menyebabkan timbulnya konflik peran.

## **BAB 16**

### **KEPEMIMPINAN**

#### **A. Defenisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi orang lain guna mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memotivasi, membimbing, dan mengarahkan individu atau kelompok dalam mencapai tujuan tertentu (Arif & Sismar, 2024). Seorang pemimpin tidak hanya memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian hasil, tetapi juga terhadap pengembangan dan kesejahteraan anggota timnya. Kepemimpinan adalah topik yang luas dan kompleks, dan pendekatan kepemimpinan yang efektif dapat bervariasi tergantung pada konteks, organisasi, dan individu yang dipimpin. Pendekatan yang adaptif dan berfokus pada pengembangan orang lain sering dianggap sebagai ciri kepemimpinan yang efektif dalam berbagai konteks (Sucianti et al., 2022).

#### **B. Kepemimpinan Masa Kini**

Kepemimpinan masa kini merupakan pendekatan postheroic yang mengutamakan tindakan – tindakan subtil, tidak kasat mata dan sering tanpa pamrih dilakukan setiap hari oleh para pemimpin. Ciri utama pemimpin postheroic adalah renah hati (*humility*). Kepemimpinan masa kini telah mengalami perubahan dan penyesuaian untuk menjawab tantangan dan dinamika dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Dalam esensi, kepemimpinan masa kini menekankan pada keseimbangan antara kepemimpinan yang kuat dan perhatian terhadap kebutuhan dan kontribusi anggota tim. Pemimpin yang sukses dalam era saat ini mampu memimpin dengan empati, menggabungkan teknologi, dan memotivasi tim untuk mencapai tujuan bersama.

#### **C. Kepemimpinan Tingkat 5**

Kepemimpinan Tingkat 5 adalah istilah yang diperkenalkan oleh penulis dan peneliti bisnis, Jim Collins, dalam bukunya yang terkenal, "*Good to Great*." Collins menyajikan konsep ini setelah melakukan penelitian terhadap perusahaan-perusahaan yang berhasil mencapai pertumbuhan luar biasa dan keberlanjutan dalam jangka waktu yang lama. Kepemimpinan Tingkat 5 menciptakan fondasi untuk organisasi yang berkelanjutan dan mampu menghadapi perubahan zaman dengan keberanian, integritas, dan fokus pada kepentingan jangka panjang.

1. Individu Berkemampuan Tinggi (Tingkat 1)
2. Anggota Tim Aktif (Tingkat 2)

3. Manajer Andal (Tingkat 3)
4. Pemimpin Efektif (Tingkat 4)
5. Eksekutif Tingkat 5 (Tingkat 5)

#### **D. Kepemimpinan Interaktif**

Kepemimpinan interaktif merupakan gaya kepemimpinan yang bercirikan nilai-nilai bersikap rendah hati, merangkul semua orang, membina hubungan dan peduli. Kepemimpinan interaktif adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada komunikasi dua arah, keterlibatan aktif, dan kolaborasi antara pemimpin dan anggota tim. Pendekatan ini menciptakan lingkungan di mana komunikasi bukan hanya dari atas ke bawah, tetapi juga melibatkan kontribusi dan umpan balik dari anggota tim. Penting untuk dicatat bahwa kepemimpinan interaktif memerlukan keterampilan komunikasi yang kuat, empati, dan kesediaan untuk mendengarkan. Ini adalah pendekatan yang sesuai dengan lingkungan kerja yang semakin dinamis dan berfokus pada pengembangan dan keterlibatan anggota tim.

#### **E. Karakter Pribadi Pemimpin**

Karakter pribadi seorang pemimpin memainkan peran kunci dalam membentuk gaya kepemimpinan dan memengaruhi interaksi dengan anggota tim. Dengan menyadari dan mengembangkan karakter pribadi yang positif, seorang pemimpin dapat menciptakan budaya organisasi yang kuat, mendukung perkembangan individu, dan mencapai tujuan bersama dengan efektif.

##### **1. Karakteri Fisik**

Karakter fisik mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan kondisi tubuh dan kesehatan fisik seseorang. Ini termasuk energi, stamina fisik, dan berbagai elemen lainnya yang dapat memengaruhi kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas sehari-hari dan memimpin dengan efektif. Karakteri ini mencakup:

- a. Energi
- b. Stamina Fisik

##### **2. Kecerdasan dan Kemampuan**

Kecerdasan dan kemampuan adalah dua konsep yang saling terkait namun memiliki makna yang berbeda. Kedua hal ini dapat memainkan peran kunci dalam kesuksesan seorang pemimpin. seorang pemimpin dapat mengembangkan dan meningkatkan baik kecerdasan

maupun kemampuannya melalui pembelajaran, pengalaman, dan pengembangan diri secara terus-menerus.

- a. Kecerdasan
- b. Kemampuan Kognitif
- c. Pengetahuan
- d. Penilaian
- e. Ketegasan

### 3. Kepribadian

Kepribadian adalah kumpulan karakteristik dan perilaku yang membuat seseorang unik. Hal ini mencakup cara seseorang berpikir, merasa, dan bertindak dalam berbagai situasi. Kepribadian seseorang dapat memainkan peran penting dalam kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan interaksi sosial. Penting untuk diingat bahwa kepribadian adalah hal yang kompleks dan berkembang sepanjang waktu. Pemimpin yang efektif dapat mengenali kekuatan dan kelemahan dalam kepribadian mereka sendiri dan orang lain, dan mereka dapat memanfaatkannya untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.

- a. Kepercayaan Diri
- b. Kejujuran dan Integritas
- c. Antusiasme
- d. Hasrat Memimpin
- e. Kemandirian

### 4. Latar Belakang Sosial

Latar belakang sosial mencakup berbagai faktor dan pengalaman yang memengaruhi perkembangan dan identitas seseorang dalam konteks masyarakat. Hal ini mencakup aspek-aspek seperti budaya, pendidikan, status ekonomi, keluarga, dan pengalaman hidup lainnya. Latar belakang sosial seseorang dapat memiliki dampak yang signifikan pada cara mereka memahami dunia, berinteraksi dengan orang lain, dan membentuk pandangan serta nilai-nilai mereka.

- a. Pendidikan
- b. Mobilitas

### 5. Karakter Sosial

Karakter sosial merujuk pada sifat-sifat dan kemampuan seseorang dalam berinteraksi dengan orang lain dan membentuk hubungan interpersonal. Pemimpin yang memiliki karakter sosial yang kuat cenderung lebih efektif dalam membangun tim yang solid, mengelola hubungan dengan baik, dan memimpin dengan pengaruh positif.

- a. Kesosialan
- b. Keterampilan Interpersonal
- c. Kerjasama
- d. Kemampuan Mendapat Kerjasama
- e. Kebijakan dan Diplomasi

#### 6. Karakter Terkait Pekerjaan

Karakter terkait pekerjaan mencakup sifat-sifat dan kualitas yang mendukung keberhasilan seseorang dalam lingkungan kerja dan peran pekerjaan. Bagi seorang pemimpin, memiliki karakter terkait pekerjaan yang kuat dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas dalam memimpin tim.

- a. Dorongan Berprestasi
- b. Hasrat Untuk Unggul
- c. Kewaspadaan Mencapai Tujuan
- d. Kegigihan Menghadapi Tantangan
- e. Keuletan

### **F. Bentuk Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merujuk pada pendekatan atau pola perilaku seorang pemimpin dalam memandu, memotivasi, dan memimpin tim atau organisasi. Berbagai bentuk atau gaya kepemimpinan dapat memiliki dampak yang berbeda tergantung pada situasi dan karakteristik tim. Penting untuk dicatat bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang tepat atau sempurna. Kepemimpinan yang efektif melibatkan kemampuan untuk mengadaptasi gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan situasional dan karakteristik anggota tim. Seorang pemimpin yang baik mungkin menggunakan kombinasi berbagai gaya kepemimpinan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

#### 1. Kepemimpinan Karismati

Merupakan pemimpin yang mampu memotivasi bawahannya untuk melebihi kemampuan mereka.

## 2. Kepemimpinan Visioner

Merupakan masa depan yang menarik dan ideal namun dapat dipercaya dan belum tercapai.

## 3. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang dibedakan oleh kemampuan istimewa mereka untuk memunculkan inovasi dan perubahan.

## 4. Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin yang memperjelas peran dan persyaratan tugas bawahan memelopori struktur, memberikan imbalan yang sesuai, dan memahami bawahan.

## **G. Kekuasaan dan Pengaruh**

Kekuasaan adalah kemampuan atau kapasitas untuk mempengaruhi, mengubah, atau mengendalikan perilaku, pemikiran, atau keputusan orang lain. Kekuasaan dapat bersumber dari berbagai faktor, termasuk posisi hierarkis, pengetahuan, sumber daya, atau hubungan interpersonal. Sementara definisi pengaruh adalah kemampuan seseorang untuk merubah atau membentuk pemikiran, perilaku, atau keputusan orang lain tanpa menggunakan paksaan. Pengaruh dapat bersifat persuasif dan dapat muncul melalui berbagai cara, termasuk komunikasi, contoh, atau kepemimpinan yang efektif.

### 1. Kekuasaan

Potensi untuk memengaruhi perilaku orang lain.

### 2. Pengaruh

Dampak Tindakan seseorang terhadap sikap, nilai, keyakinan atau perilaku orang lain.

## **H. Kepemimpinan Sebagai Pelayan**

Kepemimpinan sebagai pelayan adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang menekankan pelayanan dan kepedulian terhadap kebutuhan anggota tim atau organisasi. Gagasan ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970-an dan sejak itu telah menjadi landasan bagi berbagai konsep kepemimpinan modern. Kepemimpinan sebagai pelayan diakui sebagai pendekatan yang kuat dan efektif dalam membangun hubungan yang sehat, meningkatkan kinerja tim, dan mencapai tujuan organisasi dengan cara yang berkelanjutan dan inklusif. Pendekatan ini mengubah paradigma kepemimpinan dari orientasi pada diri sendiri menjadi orientasi pada pelayanan kepada orang lain.

### 1. Kepemimpinan Abdi

Pemimpin yang bekerja untuk memenuhi tujuan dan kebutuhan bawahan mereka dan mewujudkan tujuan atau misi lebih besar dari organisasi mereka. Seorang pemimpin yang berkomitmen bekerja keras untuk memastikan bahwa tujuan dan kebutuhan individu di bawah kepemimpinannya terpenuhi dengan baik. Selain itu, mereka juga berdedikasi untuk merancang dan mewujudkan tujuan atau misi yang lebih besar, yang menjadi visi bersama dan arah pandu bagi seluruh organisasi yang mereka pimpin. Dengan mengintegrasikan kebutuhan individu dan visi organisasional, pemimpin ini menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan kolektif dan keberhasilan bersama.

## 2. Kepemimpinan Moral

Membedakan yang benar dari yang salah dan memilih melakukan hal yang benar dalam melaksanakan kepemimpinan. Kepemimpinan moral adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip-prinsip etika dan nilai-nilai moral. Pemimpin moral tidak hanya mempertimbangkan keberhasilan organisasi dari segi finansial atau kinerja, tetapi juga memprioritaskan integritas, kejujuran, dan keadilan dalam pengambilan keputusan dan interaksi dengan anggota tim. Kepemimpinan moral bukan hanya tentang mencapai hasil finansial, tetapi juga tentang menciptakan lingkungan kerja yang etis, adil, dan berkelanjutan. Pemimpin moral memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi yang mempromosikan nilai-nilai moral dan etika.

## **BAB 17**

### **MEMOTIVASI PEGAWAI**

#### **A. Konsep Motivasi**

Motivasi (*Motivation*) dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Motivasi merujuk pada kekuatan internal atau eksternal yang mendorong individu untuk bertindak, belajar, dan mencapai tujuan. Ini melibatkan sejumlah faktor kompleks yang mempengaruhi perilaku dan kinerja seseorang. Pemahaman konsep-konsep motivasi dapat membantu pemimpin dan manajer untuk merancang strategi motivasi yang efektif di lingkungan kerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan anggota tim (Pahmi et al., 2022).

#### **1. Model Sederhana Motivasi**

Model sederhana motivasi dapat diilustrasikan dengan pendekatan yang melibatkan beberapa elemen dasar yang memengaruhi perilaku dan kinerja seseorang. Model sederhana motivasi dapat diuraikan sebagai siklus yang melibatkan beberapa elemen kunci. Pertama, individu memiliki kebutuhan dan keinginan tertentu yang perlu dipenuhi, yang mencakup aspek fisik, emosional, sosial, atau keinginan untuk mencapai pengakuan dan prestasi. Setelah kebutuhan diidentifikasi, individu menetapkan tujuan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, dan kemudian melakukan usaha atau upaya untuk mencapai tujuan tersebut. Usaha ini dapat mencakup belajar, bekerja keras, dan mengatasi berbagai tantangan yang muncul. Melalui usaha tersebut, individu mencapai hasil atau prestasi yang memberikan kepuasan dan memenuhi kebutuhan awal. Keberhasilan mencapai tujuan tersebut dapat diikuti oleh penguatan atau hadiah, baik berupa kepuasan pribadi (intrinsik) maupun pengakuan eksternal (ekstrinsik). Pengalaman positif ini memotivasi individu untuk melanjutkan usaha, menetapkan tujuan baru, dan memelihara siklus motivasi.

Sebagai contoh penerapan model ini, seorang karyawan yang merasa kurang diakui dalam pekerjaannya menetapkan tujuan untuk meningkatkan kontribusinya dalam proyek tim. Melalui usaha keras dan partisipasi aktif, proyek tim mencapai keberhasilan yang signifikan.

Manajer memberikan pengakuan langsung dan memberikan apresiasi kepada karyawan tersebut. Keberhasilan ini menciptakan kepuasan dan motivasi pada karyawan untuk terus berkinerja tinggi, menciptakan lingkaran positif motivasi dalam lingkungan kerja. Meskipun model ini sederhana, namun mencakup dinamika kompleks yang terlibat dalam proses motivasi individu.



**Gambar 4. Model Sederhana Motivasi**

## 2. Perspektif Isi Pada Motivasi

Teori isi (*content theories*) menegaskan bahwa kebutuhan yang memotivasi seseorang dalam kehidupan seseorang akan mempunyai banyak jenis kebutuhan. Kebutuhan – kebutuhan ini berubah menjadi dorongan internal yang memotivasi perilaku tertentu dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

## 3. Hierarki Kebutuhan

Hierarki kebutuhan adalah konsep yang dikembangkan oleh psikolog Abraham Maslow yang menggambarkan struktur hierarki dari berbagai kebutuhan manusia. Menurut teori ini, manusia memiliki beberapa tingkat kebutuhan yang diatur secara hierarkis, dan individu akan mencari untuk memenuhi kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi setelah kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah telah terpenuhi. Berikut adalah penjelasan singkat mengenai hierarki kebutuhan Maslow:

### a. Kebutuhan Fisiologis

Tingkatan paling rendah dalam hierarki adalah kebutuhan fisiologis, seperti makanan, air, udara, tidur, dan pakaian. Kebutuhan ini adalah dasar dan mendesak untuk kelangsungan hidup.

### b. Kebutuhan Keamanan

Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, individu berusaha untuk memenuhi kebutuhan keamanan, termasuk keamanan fisik, kesehatan, dan keamanan finansial. Ini mencakup keinginan untuk memiliki pekerjaan yang stabil, rumah yang aman, dan perlindungan dari bahaya.

c. Kebutuhan Sosial

Hierarki berlanjut ke kebutuhan sosial, yang melibatkan hubungan antarindividu, kasih sayang, persahabatan, dan keinginan untuk diterima oleh kelompok. Individu mencari afiliasi dan keterlibatan sosial.

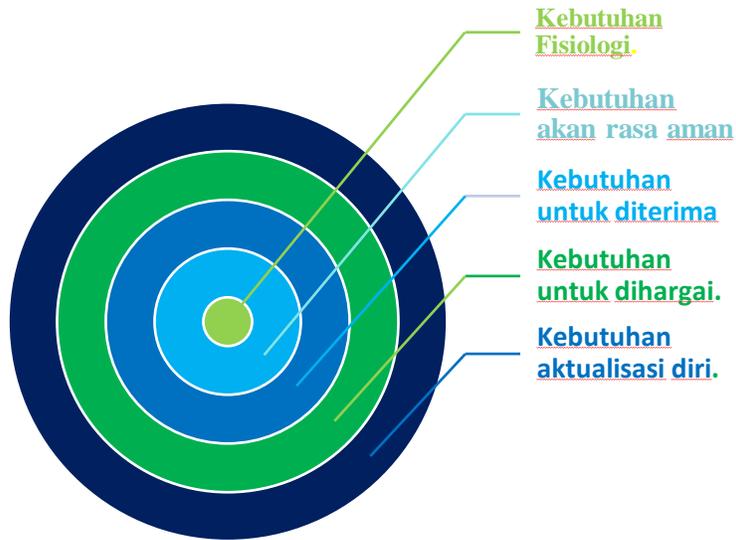
d. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan dan pengakuan muncul setelah kebutuhan sosial terpenuhi. Ini mencakup keinginan untuk meraih prestasi, mendapatkan penghargaan, dan mendapatkan pengakuan dari orang lain.

e. Aktualisasi Diri

Puncak hierarki adalah kebutuhan aktualisasi diri, di mana individu berusaha untuk mencapai potensi penuh mereka, mengejar tujuan pribadi, dan berkembang secara kreatif. Ini melibatkan pencapaian pribadi dan kontribusi positif terhadap masyarakat.

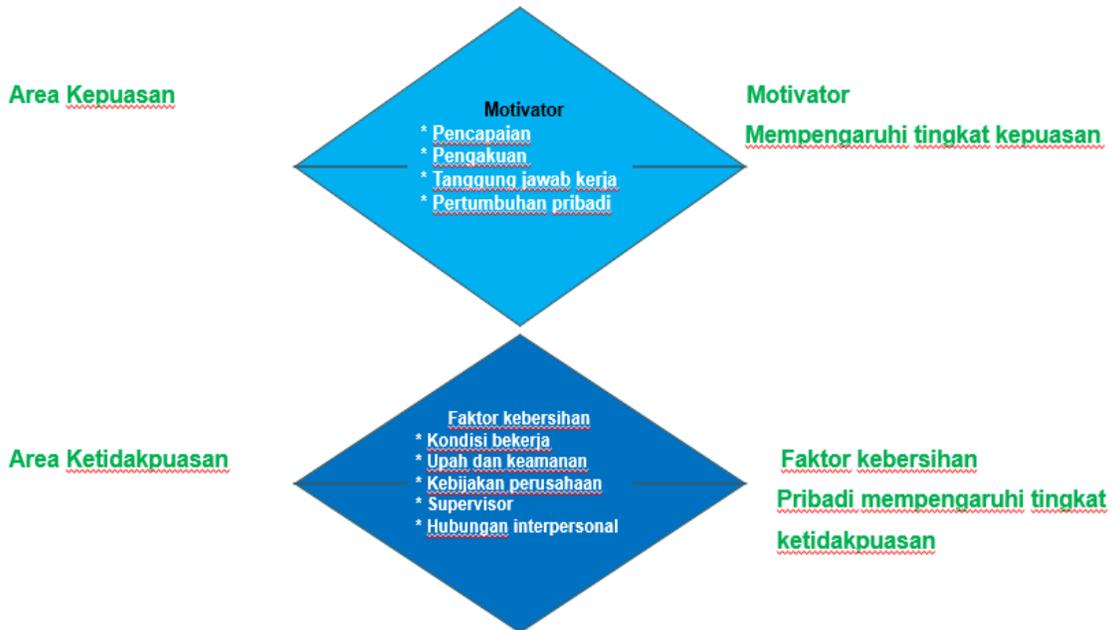
Menurut teori Maslow, kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum individu dapat beralih ke kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Hierarki ini menciptakan pandangan yang sistematis tentang bagaimana manusia mencari pemenuhan kebutuhan mereka sepanjang hidup. Meskipun ada kritik terhadap generalisasi dan kesederhanaan teori ini, konsep hierarki kebutuhan Maslow tetap relevan dalam pemahaman motivasi dan kepuasan individu.



Gambar 5. Hierarki Kebutuhan

#### 4. Pendekatan Dua Faktor Pada Motivasi

Pendekatan dua faktor pada motivasi merujuk pada teori motivasi yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg, yang dikenal sebagai Teori Faktor-Dua. Herzberg memisahkan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan di tempat kerja ke dalam dua kategori terpisah. Berikut disajikan gambar pendekatan dua faktor motivasi.



Gambar 6. Pendekatan Dua Faktor Motivasi

## **B. Perspektif Proses Dalam Motivasi**

Teori-teori proses (process theories) menjelaskan bagaimana orang memilih tindakan – tindakan untuk memenuhi kebutuhan mereka dan menentukan apakah pilihan mereka itu merupakan pilihan yang berhasil. Perspektif penting dalam hal ini mencakup perumusan target, teori keadilan dan teori pengharapan. Pendekatan dua faktor pada motivasi merujuk pada teori motivasi yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg, yang dikenal sebagai Teori Faktor-Dua. Herzberg memisahkan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan di tempat kerja ke dalam dua kategori terpisah.

Dengan memahami teori-teori proses motivasi, manajer dapat merancang strategi motivasi yang lebih efektif. Ini melibatkan mengidentifikasi tujuan yang jelas, menciptakan lingkungan yang adil, dan memastikan bahwa karyawan percaya bahwa usaha mereka akan dihargai dengan imbalan yang diinginkan. Pendekatan ini membantu membentuk motivasi yang berkelanjutan dan membantu individu mencapai tujuan mereka di lingkungan kerja.

## **C. Perspektif Penguatan Pada Motivasi**

Pendekatan penguatan pada motivasi pegawai yang menghindarkan isu kebutuhan pegawai dan proses berfikir dijelaskan dalam teori isi dan teori proses. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*) Teori ini fokus untuk mengubah atau memodifikasi sikap kerja pegawai melalui penggunaan yang tepat akan penghargaan dan hukuman.

## **D. Rancangan Pekerjaan Untuk Motivasi**

Rancangan pekerjaan yang efektif dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi karyawan. Dengan merancang pekerjaan dengan memperhatikan rancangan ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, mendukung pertumbuhan, dan meningkatkan kinerja karyawan. Pendekatan ini juga dapat membantu mencegah kejenuhan dan penurunan motivasi.



**Gambar 7. Rancangan Pekerjaan Pada Motivasi**

#### **E. Ide – Ide Inovatif untuk Memotivasi**

Rancangan pekerjaan yang efektif tidak hanya berperan dalam menentukan produktivitas karyawan tetapi juga memainkan peran kunci dalam memotivasi mereka. Sebuah rancangan pekerjaan yang baik mencakup berbagai faktor, termasuk pemberian tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan karyawan, memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan, serta menyediakan ruang untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi. Dengan merancang pekerjaan yang menantang dan bermakna, organisasi dapat memberikan landasan yang kuat untuk meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang merupakan dorongan yang berasal dari kepuasan dan kepuasan pribadi terhadap pekerjaan mereka.

Memotivasi karyawan melalui ide-ide inovatif melibatkan pendekatan yang menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan menantang. Ide-ide kreatif seperti program insentif yang unik, pertandingan tantangan, atau hari khusus untuk eksplorasi ide dapat memberikan dorongan ekstra kepada karyawan untuk berinovasi. Fleksibilitas dalam jadwal kerja, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan penghargaan yang kreatif memberikan rasa kepemilikan kepada karyawan atas kontribusi mereka. Ini bukan hanya tentang memberikan insentif materiil, tetapi juga tentang menciptakan iklim di mana karyawan merasa dihargai, diberdayakan, dan memiliki peluang untuk mengembangkan diri mereka. Dengan demikian, rancangan pekerjaan dan ide-ide inovatif saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan memacu produktivitas yang tinggi.

## **1. Memperdayakan Orang-orang untuk Memenuhi Kebutuhan Tingkat Tinggi**

Secara signifikan yang dapat dilakukan manajer untuk memenuhi kebutuhan motivasi tingkat tinggi adalah dengan memindahkan kekuasaan dari atas kebawah dan membagi kekuasaan tersebut bersama para pegawai untuk memungkinkan mereka meraih tujuan- tujuan. Manajer dapat memperdayakan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan motivasi tingkat tinggi dengan menerapkan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pemberdayaan dan partisipasi. Langkah-langkah konkret yang dapat diambil oleh manajer dalam hal ini melibatkan redistribusi kekuasaan, pemberian tanggung jawab, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan pertumbuhan pribadi.

## **2. Memberikan Makna pada Pekerjaan Melalui Keterlibatan**

Bagaimana manajer menciptakan pegawai-pegawai yang dapat terlibat, bukan dengan mengontrol dan memerintah mereka tetapi dengan mengatur tempat kerja sedemikian rupa agar para pegawai dapat belajar, berkontribusi dan tumbuh. Manajer dapat menciptakan pegawai yang terlibat melalui pendekatan keterlibatan yang mempromosikan pembelajaran, kontribusi, dan pertumbuhan. Beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh manajer untuk mencapai hal ini termasuk mendorong keterlibatan aktif, memberikan otonomi, memberikan tujuan yang bermakna, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

# **BAB 18**

## **MENGELOLA KOMUNIKASI**

### **A. Komunikasi merupakan pekerjaan manajer**

Para manajer harus mengumpulkan informasi penting, baik dari dalam maupun dariluar organisasi, kemudian menyalurkan informasi kepada orang lain yang memerlukannya. Komunikasi yang di lakukan oleh manajer diarahkan oleh tujuan yang berarti bahwa komunikasi itu mengarahkan perhatian semua orang kepada nilai-nilai tujuan yang dikehendaki oleh tim atau organisasi.

### **B. Apa yang dimaksud dengan komunikasi**

Percobaan di lakukan oleh seorang profesor di Harvard dengan menyuruh mahasiswanya untuk mendefinikan komunikasi dengan menggambar dan hasilnya kebanyakan mahasiswa

menggambarkan seorang manajer yang sedang berkomunikasi atau mengetik di komputer. Dari inti gambar yang di temukan dapat di tarik sebuah kesimpulan bahwa peran seorang manajer berkomunikasi di depan umum untuk mengarahkan dan membuat aturan sangatlah penting.

Manajer dapat mengkomunikasikan pesan non rutin secara efektif. Pesan rutin bersifat sederhana, dan langsung. Jenis pesan ini mengungkapkan lewat kata-kata yang sudah disetujui dan dipahami oleh manajer. Intinya seorang manajer haruslah memahami dan berhati-hati dalam memilih cara mengirim pesan, jangan menggunakan percakapan yang sulit dimengerti, dan harus dengan emosional yang baik dan yang seharusnya di lakukan dengan menggunakan tatap muka.

### **C. Perbedaan Gender Dalam Komunikasi**

Sebagai seorang manajer pastinya mendapatkan berbagai macam gaya komunikasi dalam pekerjaan, kelas, ras, kelompok etnis dan gender merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi cara orang berkomunikasi. Manajer harus bekerja keras untuk menghapus pandangan kolot tentang gaya komunikasi seseorang agar pandangan ini tidak menghambat pemahaman atau banyak mempengaruhi keputusan personal seperti mengangkat atau mempromosikan pegawai.

Dalam komunikasi perempuan dan laki-laki menampilkan perbedaan bahasa tubuh, perempuan lebih banyak menggunakan gestur menunduk ketika berkomunikasi dengan laki-laki seperti menjaga jarak fisik, menarik tubuh mereka, mengangkat kepala saat mendengarkan atau berbicara, sedangkan laki-laki lebih banyak menatap, lebih banyak menunduk, mengambil lebih banyak ruang, menjaga kepala mereka tetap lurus. Lebih sering duduk dengan kaki menjulur dan menggunakan gestur yang lebih besar dan leluasa.

### **D. Komunikasi Nonverbal**

Bahasa merupakan salah satu aspek komunikasi nonverbal, kemudian. Komunikasi nonverbal merupakan bahasa yang lebih banyak dikirim lewat tindakan dan perilaku manusia dari pada lewat kata-kata. Para manajer diawasi dan perilaku, penampilan, tindakan, dan sikap mereka menjadi simbol dari apa yang mereka nilai dan harapkan dari orang lain. Kebanyakan dari kita sering mendengar ungkapan “tindakan jauh lebih nyata daripada perkataan”, memang benar kita sering berkomunikasi tanpa kata-kata baik kita sadari maupun tidak. Sebagian besar dari pemahaman bersama dalam komunikasi muncul dari pesan nonverbal lewat raut muka, suara, perangai, postur dan pakaian.

### **E. Komunikasi untuk Membujuk dan Memengaruhi Orang lain**

Komunikasi tidak hanya untuk menyampaikan informasi tetapi juga untuk membujuk dan memengaruhi orang lain, meski keahlian komunikasi selalu penting bagi manajer, kemampuan memengaruhi dan membujuk orang lain makin penting di masa ini. Mengeluarkan perintah bukan lagi cara yang tepat atau sesuai untuk menyelesaikan sesuatu. Untuk membujuk dan memengaruhi, seorang manajer harus sering dan mudah berkomunikasi dengan orang lain. Namun sebagai orang yang mempunyai pengalaman berkomunikasi interpersonal yang tidak mengenakan sehingga mereka cenderung menghindari situasi ketika komunikasi di perlukan. Persuasif yang efektif tidak berarti menyuruh orang lain untuk mengerjakan apa yang anda minta, melainkan melibatkan menyimak, mempelajari minat dan kebutuhan orang lain, dan mengajak orang lain mengambil keputusan bersama.

#### **F. Komunikasi Keatas**

Komunikasi keatas adalah proses komunikasi yang terjadi dilingkup organisasi yang meliputi pesan-pesan yang mengalir dari tingkat hierarki organisasi yang lebih bawah ke tingkat yang lebih tinggi. Kebanyakan organisasi bersusah payah membangun saluran komunikasi keatas yang sehat. Menyelaraskan aliran komunikasi keatas dan kebawah yang sehat memastikan lengkapnya sirkuit komunikasi antara para manajer dan pegawai, ada lima jenis komunikasi keatas, antara lainL

##### 1. Masalah dan Pengecualian

Pesan ini menggambarkan persoalan serius maupun pengecualian dalam kinerja rutin agar para manajer senior menyadari berbagai kesulitan yang ada.

##### 2. Saran Perbaikan

Pesan ini adalah ide-ide untuk memperbaiki prosedur-prosedur terkait tugas untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi.

##### 3. Laporan Kinerja

Pesan ini meliputi laporan periodik yang menginformasikan kinerja para individu dan departemen kepada para manajer.

##### 4. Keluhan dan Perselisihan

Kedua pesan ini meliputi keluhan pegawai dan konflik-konflik yang perlu diketahui oleh hierarki agar dapat didengar dan kemungkinan untuk diselesaikan.

##### 5. Informasi Keuangan dan Akuntansi

Pesan ini berhubungan dengan biaya, piutang, volume penjualan, perkiraan laba, laba investasi dan masalah-masalah yang menjadi kepentingan manajer senior.

### **G. Komunikasi Horizontal**

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan secara internal antara sesama pegawai, komunikasi ini dapat terjadi secara lintas departemen. Komunikasi horizontal bukan hanya bertujuan untuk memberikan informasi, tetapi juga untuk meminta dukungan dan mengordinasikan kegiatan-kegiatan. Komunikasi horizontal dapat di bagi menjadi:

#### **1. Pemecahan Masalah Di Dalam Departemen**

Komunikasi ini dilakukan oleh para anggota departemen yang sama dan menyangkut penyelesaian tugas.

#### **2. Komunikasi Antar Departemen**

Komunikasi antar departemen memfasilitasi penyelesaian proyek-proyek atau tugas-tugas gabungan.

### **H. Membangun Jaringan Komunikasi Pribadi**

Jaringan pribadi berarti memperoleh dan dipupuknya hubungan pribadi yang menembus batas-batas departemen, hierarki dan bahkan organisasi. Nilai-nilai jaringan pribadi bagi manajer adalah bahwa orang-orang yang memiliki lebih banyak kontak lebih berpengaruh serta lebih berprestasi di organisasi. Berikut adalah sejumlah saran dari seorang ahli membangun jaringan komunikasi:

#### **1. Bangunlah Jaringan Sebelum Anda Memerlukannya**

Para manajer yang cerdas tidak menunggu membangun jaringan sampai mereka membutuhkannya, karena ketika membutuhkannya mereka sudah terlambat.

#### **2. Jangan Pernah Makan Siang Sendirian**

Orang-orang yang menonjol dalam membangun jaringan komunikasi berupaya agar senantiasa terlihat dan berhubungan dengan sebanyak mungkin orang, konferensi sosial dan bisnis dan bahkan kalender para ahli membangun jaringan selalu penuh.

#### **3. Buat Solusi Menang-Menang**

Membangun jaringan dengan sukses bukan persoalan apa yang anda inginkan tetapi lebih dari itu memastikan orang lain di jaringan anda mendapatkan apa yang mereka inginkan.

### **I. Komunikasi Kebawah**

Komunikasi formal paling akrab dan jelas, adalah sebutan untuk pesan dan informasi yang dikirimkan dari manajer puncak kepada bawahan ke arah bawah. Para manajer berkomunikasi kebawah kepada para pegawai melalui banyak cara, paling biasa adalah melalui pidato, pesan diterbitkan perusahaan, e-mail, leaflet informasi yang dimasukkan kedalam amplop gaji, materi yang dipajang di papan buletin, dan buku pegangan kebijakan dan prosedur.

Para manajer dapat melakukan komunikasi kebawah dengan lebih baik, dengan berfokus kepada sejumlah wilayah khusus yang memerlukan komunikasi secara rutin komunikasi kebawah biasanya mencakup:

1. Implementasi Tujuan dan Strategi

Mengomunikasikan strategi dan tujuan baru memberikan informasi tentang target khusus dan perilaku yang diharapkan.

2. Instruksi dan Dasar Pekerjaan

Kedua cara ini menunjukkan cara untuk mengerjakan tugas tertentu dan bagaimana tugas tersebut terkait dengan kegiatan lain diorganisasi.

3. Prosedur Dan Praktek

Kedua pesan ini mendefinisikan kebijakan, peraturan, dan pengaturan struktur.

4. Umpan Balik Kinerja

Kedua pesan ini menilai sebaik apa para individu dan departemen dalam mengerjakan tugas mereka.

Para manajer yang tidak mampu berkomunikasi dengan tulisan akan membatasi peluang mereka untuk maju. Para manajer dapat meningkatkan keahlian menulis mereka dengan mengikuti saran-saran berikut:

1. Hormati pembaca, Waktu pembaca sangat berharga

2. Ketahui point anda dan langsung membahasnya

3. Menulis dengan jelas, bukan mengesankan

4. Memiliki opini kedua.

5. Inovasi dalam Komunikasi Organisasi

Organisasi dengan tingkat efektifitas komunikasi yang tinggi membangun strategi-strategi untuk mendorong:

1. Dialog

Dialog adalah proses komunikasi kelompok yang didalamnya orang-orang menciptakan aliran makna yang memungkinkan mereka saling memahami dan berbagi sudut pandang. Cara yang bermanfaat untuk menggambarkan dialog adalah dengan membandingkannya dengan diskusi.

## 2. Komunikasi Krisis

Banyaknya jumlah dan cakupan krisis dalam sebuah organisasi membuat para manajer menjadikan komunikasi sebagai tugas yang lebih menantang. Organisasi-organisasi banyak menghadapi krisis kecil setiap harinya, seperti tuduhan diskriminasi ras, kebakaran di pabrik, wabah, tindakan-tindakan jahat yang disengaja, misalnya pengeboman atau penculikan, selalu meningkat dan berdampak bagi orang-orang dan organisasi.

## 3. Umpan Balik dan Pembelajaran

Umpan balik terjadi ketika para manajer menggunakan evaluasi dan komunikasi untuk membangun para individu dan organisasi belajar dan berkembang. Umpan balik memungkinkan para manajer untuk mengetahui jika mereka telah berhasil dalam berkomunikasi dengan orang lain. Para manajer yang sukses memfokuskan umpan balik mereka untuk mampu mengembangkan kemampuan para bawahan dan mereka mendorong umpan balik kritis dari para pegawai.

# BAB 19

## MEMIMPIN TIM

### A. Pengertian Tim

Tim adalah suatu unit yang terdiri dari dua atau lebih orang yang berinteraksi dan mengordinasikan kerja mereka untuk mencapai tujuan tertentu. Komponen tim terdiri atas tiga komponen, yaitu:

1. Diperlukan dua orang atau lebih.
2. Orang-orang dalam sebuah tim akan melakukan interaksi secara rutin.
3. Orang-orang dalam tim memiliki tujuan kerja.

### B. Dilema Tim

Sebagian orang sangat menyukai ide kerja tim, sebagian lainnya sangat tidak suka, dan banyak orang memiliki emosi yang positif maupun negative terhadap tim kerja. Ada tiga alasan utama mengapa tim memberikan dilema pada sebagian besar orang.

1. Kita harus mengesampingkan kemandirian kita.
2. Kita harus berhadapan dengan pembonceng.
3. Tim terkadang menjadi kehilangan fungsi.

### **C. Model Tim yang Efektif**

Faktor-faktor yang mempengaruhi sebuah tim dimulai dengan konteks organisasi. Konteks organisasi ini terdiri atas hal-hal seperti struktur, strategi, lingkungan, budaya, dan system pemberian penghargaan. Dalam konteks itulah, kemudian manajer menentukan tim yang mempunyai karakteristik antara lain jenis timnya, struktur timnya, dan komposisi timnya. Karakteristik-karakteristik tim ini memengaruhi proses-proses yang ada dalam tim, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keluaran, kepuasan, dan kontribusi tim pada adaptabilitas organisasi.

### **D. Kepemimpinan Tim yang Efektif**

Pemimpin tim memerankan peran yang penting dalam membentuk keefektifan timnya. Selain harus mengelola proses internal, ada tiga cara spesifik yang dapat digunakan pemimpin untuk berkontribusi pada kesuksesan tim.

1. Mengerahkan anggota-anggota untuk mencapai suatu tujuan.
2. Berbagi kekuasaan
3. Mengakui ketidaktahuan.

### **E. Jenis – Jenis Tim**

Terdapat beberapa jenis tim yang berbeda di dalam konteks organisasi, dan setiap jenis tim memiliki tujuan, fungsi, dan dinamika kerja yang unik. Pemilihan jenis tim yang sesuai tergantung pada tujuan spesifik yang ingin dicapai dan tugas yang akan diemban oleh tim tersebut. Setiap jenis tim memiliki keunggulan dan kelemahan sendiri, dan manajer perlu mempertimbangkan faktor-faktor tersebut dalam membentuk dan mengelola tim.

#### **1. Tim Formal**

Tim formal diciptakan oleh suatu organisasi sebagai bagian dari struktur formal di organisasi. Dua jenis tim formal yang biasa dibentuk adalah vertical dan horizontal, yang mewakili hubungan struktur vertical dan horizontal.

- a. Tim vertical, terdiri atas manajer dan bawahannya dalam rantai perintah formal. Vertikal tim seringkali disebut sebagai tim fungsional atau tim perintah.
- b. Tim horizontal, terdiri atas pegawai-pegawai dari Tingkat hierarki yang sama tetapi dengan area keahlian yang berbeda. Anggota-anggota tim horizontal diambil dari beberapa departemen, diberikan tugas khusus, dan timnya mungkin akan dibubarkan setelah tugas selesai.

## **2. Tim yang Diarahkan Sendiri**

Secara bertahap biasanya perusahaan membentuk tim yang bertujuan khusus Ada yang dibentuk diluar organisasi formal untuk menjalankan proyek penting dan membutuhkan kreativitas tersendiri, dengan membentuk tim penyelesaian masalah, dan kemudian tim yang diarahkan sendiri. Tim yang diarahkan sendiri biasanya terdiri atas unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Tim yang terdiri atas pegawai dengan keterampilan dan fungsi yang beragam yang digabungkan untuk melaksanakan tugas organisasi yang besar.
- b. Tim ini diberikan akses untuk menggunakan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas secara keseluruhan.
- c. Tim yang diberdayakan untuk melakukan pengambilan Keputusan.

## **F. Pengertian Tim yang Inovatif**

Tim yang inovatif merujuk pada kelompok individu yang bekerja bersama untuk menghasilkan ide-ide kreatif, solusi inovatif, dan menciptakan nilai tambah untuk organisasi. Sifat inovatif tim ini tercermin dalam kemampuannya untuk berpikir kreatif, menciptakan gagasan baru, dan beradaptasi dengan perubahan.

### **1. Tim Virtual**

Tim virtual terdiri atas anggota-anggota yang terpisah secara geografis atau organisasi, dan berhubungan melalui teknologi informasi dan telekomunikasi yang maju. Daftar area penting yang harus disentuh oleh manajer Ketika memimpin sebuah tim virtual:

- a. Menggunakan teknologi untuk menjalin hubungan
- b. Membentuk budaya melalui teknologi
- c. Mengawasi progress dan memberikan penghargaan pada anggota

### **2. Tim Global**

- a. Tim global adalah tim kerja lintas batas yang terdiri atas anggota-anggota dari bangsa yang berbeda dan memiliki aktivitas yang mencakup banyak negara.

- b. Organisasi yang menggunakan tim global akan menginvestasikan waktu dan sumber dayanya untuk memberikan Pendidikan yang cukup pada para pegawainya.
- c. Manajer yang bekerja dengan tim global harus menjamin bahwa semua anggota tim menghargai dan memahami perbedaan budaya, berfokus pada tujuan yang jelas, dan memahami peran serta tanggung jawab mereka.

## **G. Karakteristik Tim**

Karakteristik tim merujuk pada sifat-sifat dan atribut khusus yang mendefinisikan dinamika dan kemampuan sebuah kelompok kerja. Memahami dan menghargai karakteristik tim dapat membantu dalam membentuk dan memelihara tim yang efektif, yang mampu mencapai tujuan dengan baik dan meningkatkan kesejahteraan anggota tim.

### **1. Ukuran**

Seorang psikolog yang bernama Ivan Stainer mempelajari apa yang terjadi setiap kali ukuran suatu tim diperbesar. Hasilnya adalah kinerja dan produktivitas akan dapat dicapai dengan sangat baik saat anggota tim tidak lebih dari 5 orang. Ia menemukan bahwa penambahan anggota pada tim yang berjumlah lebih dari 5 orang akan menyebabkan menurunnya motivasi, meningkatnya permasalahan koordinasi, dan makin buruknya kinerja keseluruhan.

### **2. Keberagaman**

Sebuah tim membutuhkan beragam keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman. Kemungkinan besar tim yang bersifat heterogen akan lebih efektif daripada tim yang bersifat homogen. Dengan adanya keberagaman dalam tim, dapat menghasilkan Solusi yang lebih inovatif dalam menyelesaikan masalah.

### **3. Peran anggota**

Ada dua jenis peran keanggotaan dalam tim, yaitu:

#### **a. Peran ahli tugas (task specialist role).**

- 1) Menciptakan ide
- 2) Mencari informasi
- 3) Meringkas
- 4) Menyemangati

#### **b. Peran sosioemosional (socioemotional role)**

- 1) Mendorong
- 2) Menyelaraskan

- 3) Mengurangi ketegangan
- 4) Melakukan kompromi

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambalele, E., Lenas, M. N. J., Pahmi, P., & Irfan, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Maros Sulawesi Selatan. *YUME: Journal of Management*, 5(3), 550–555.
- Arif, M., & Sismar, A. (2024). PERAN SALURAN DISTRIBUSI DALAM MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN PADA TOKO SINAR ANEKA SORONG PAPUA BARAT DAYA. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 13(1), 47–55.
- Dewi, R., Hamid, R. S., Sismar, A., Bachtiar, R. E. P., & Moonai, S. (2023). The Role of Innovation Orientation in Improving Marketing Communication and Marketing Performance of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in the Culinary Sector. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 370–376.
- Irfan, A., Irwan, A., & Alim, A. (2021a). Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada bank mandiri cabang bone. *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 16(1), 240–250.
- Irfan, A., Irwan, A., & Alim, A. (2021b). Pengaruh Servant Leadership dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Maros. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 11(2), 201–211.
- Irfan, A., Nuryadin, A., & Alim, A. (2023). The Influence of Location and Price on Shopping Decisions at Practical Gelael Makassar. *Jurnal Economic Resource*, 6(1), 191–199.
- Irwan, A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Samsat Kabupaten Maros. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 3(2), 688–697.
- Irwan, A., & Irfan, A. (2021). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Kinerja: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 18(2), 218–222.
- Irwan, A., Ismail, A., & Latif, N. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Rektorat Universitas Hasanuddin di Makassar. *YUME: Journal of Management*, 4(2).
- Latif, N., Ismail, A., Nurmega, N., & Irwan, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Maros. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1), 585–591.
- Muchtar, A. M., & Anwar, V. (2023). THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVICE QUALITY, AND PERCEPTION OF EXPEDIENCY WITH THE DECISION OF GO-RIDE SERVICE USERS IN MAKASSAR. *Journal Return*, 2(4).
- Muliana, S., & Anwar, V. (2023). Pengaruh Kebijakan dan Regulasi Pemerintah terhadap Pemberdayaan Ekonomi Perempuan Melalui Inklusi Keuangan. *Al-Buhuts*, 19(2), 316–326.
- Muliati, M., Lutfi, M., Kasim, H. R., Anwar, V., & Putri, D. (2023). Analysis Of Promotion and Service Quality on Customer Satisfaction at The Center Of Hajj and Umrah Souvenirs Bin Daud Makassar. *Return: Study of Management, Economic and Bussines*, 2(7), 669–683.
- Nuryadin, A., & Irwan, A. (2023). Pengaruh Kedisiplinan, Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Negeri Wilayah III Kecamatan Mambi di Sulawesi Barat. *Jurnal Online*

- Manajemen ELPEI*, 3(1), 548–559.
- Pahlevi, C., & Anwar, V. (2023). Analysis of Firm Value Through Intellectual Capital, Capital Structure, and Competitive Advantage Intervenin in Companies Coal Mining in Indonesia. *7th International Conference on Accounting, Management and Economics (ICAME-7 2022)*, 233–245.
- Pahlevi, C., Musa, I., Anwar, V., Norhaedah, N., & Evendi, A. M. (2023). The Influence of Islamic Financial Literacy, Income and Financial Behavior on Investment Decisions During The Covid-19 Pandemic. *IQTISHODUNA: Jurnal Ekonomi Islam*, 12(2), 635–648.
- Pahmi, P., & Busman, B. (2022). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Tanralili Kabupaten Maros. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 2(2), 393–402.
- Pahmi, P., Hidayatullah, R., Busman, B., & Mahmud, M. (2022). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. *YUME: Journal of Management*, 5(3), 21–30.
- Pasulu, M., & Irwan, A. (2022). Analisis Pengaruh Kedisiplinan Kerja dan Kecakapan antara Karyawan dan Atasan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UPT Sulselbar. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1), 435–441.
- Sismar, A., Syah, S. R., & Sudirman, S. (2023). Analisis Variabel Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Financial Multi Finance Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 8(2), 413–419.
- Sucianti, S., Pahmi, P., Latief, N., & Syamsuddin, I. (2022). Analisis Penerimaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Enrekang. *YUME: Journal of Management*, 5(3), 40–46.
- Tellu, A. H., Lenas, M. N. J., Irfan, A., & Pahmi, P. (2022). Pengaruh Pembelajaran Online Terhadap Minat Belajar Mahasiswa Kampus STIM LPI Makassar. *YUME: Journal of Management*, 5(3), 47–54.
- Daft, Richard L. (2010). **Era Baru Manajemen**. Jakarta: Salemba Empat