

**BERKUBANG VS. MENUNTASKAN MASALAH:
BERPIKIR DAN BERTINDAK INOVATIF
DALAM MENYELESAIKAN MASALAH**

Penyunting :
Arundati Shinta

Desain Cover :
Herlambang Rahmadhani

Sumber :
www.shutterstock.com

Tata Letak :
Amira Dzatin Nabila

Proofreader :
Mira Muarifah

Ukuran :
xiv, 164 hlm, Uk: 15.5x23 cm

ISBN :
978-623-02-3435-4

Cetakan Pertama :
September 2021

Hak Cipta 2021, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2021 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)

Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman

Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581

Telp/Faks: (0274) 4533427

Website: www.deepublish.co.id

www.penerbitdeepublish.com

E-mail: cs@deepublish.co.id

DAFTAR ISI

	BERPIKIR KREATIF DAN BERPERILAKU INOVATIF DALAM MENGHADAPI MASALAH	v
	KATA PENGANTAR.....	vi
	DAFTAR ISI.....	x
BAB I	PIMPINAN LEVEL MENENGAH YANG BURUK KOMUNIKASINYA: HARUSKAH KARYAWAN KELUAR?.....	1
	Siti Mahmudah, Thomas Aquino Prapancha Hary, Arundati Shinta, Reny Suryani, dan Dewi Handayani Harahap	
BAB II	BEKERJA PADA ORGANISASI YANG TIDAK SEHAT: PELUANG ATAU KUTUKAN BAGI KARYAWAN?	21
	Arundati Shinta, Dian Yudhawati dan Lusia Gayatri Yosef	
BAB III	KELUAR DARI ORGANISASI BURUK SEBAGAI UPAYA MEMELIHARA KESEHATAN MENTAL BAGI KARYAWAN	36
	Dewi Handayani Harahap, Eny Rohyati, Widuri Mayangsari dan Arundati Shinta	
BAB IV	PERSOALAN VALIDITAS PENGGALIAN POTENSI DIRI PADA GENERASI DIGITAL	51
	Arni Dewi Boronnia dan Arundati Shinta	

BAB V	STRATEGI MENUMBUHKAN KREATIVITAS PADA REMAJA.....75 Hartosujono, Wahyu Relisa Ningrum dan Arundati Shinta
BAB VI	USAHA-USAHA UNTUK MENGATASI PERASAAN BERSALAH: SEBUAH PENGALAMAN DALAM PENDAMPINGAN SEKOLAH UNTUK MENCAPAI PREDIKAT ADIWIYATA.....91 Arundati Shinta dan Ai Siti Patimah
BAB VII	BILA BERADA DI ROMA, BERBUATLAH SEPERTI ORANG ROMA: PROSES PENYESUAIAN DIRI YANG INOVATIF DI NEGERI SEBERANG.....106 Ai Siti Patimah dan Arundati Shinta
BAB VIII	PENGEMBANGAN KUALITAS SDM YANG GOOD TO EXCELLENCE MELALUI PENINGKATAN LITERASI DIGITAL SEBAGAI UPAYA MEMPERKUAT KEWASPADAAN NASIONAL130 Arundati Shinta dan Dadan Umar Daihani
	SEKILAS TENTANG PENULIS160

BAB II

BEKERJA PADA ORGANISASI YANG TIDAK SEHAT: PELUANG ATAU KUTUKAN BAGI KARYAWAN?

Arundati Shinta, Dian Yudhawati dan Lusia Gayatri Yosef

Pendahuluan

Bekerja adalah ibadah. Kata-kata bijak itu tercantum dalam kitab suci semua agama. Oleh karena berupa ibadah, maka setiap orang yang bekerja dan beragama diasumsikan akan menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan sebaik-baiknya, tidak korupsi, dan melayani masyarakat yang menggunakan produk dari organisasi tempatnya mengabdikan. Dengan perkataan lain, setiap karyawan tentu berupaya memberikan yang terbaik bagi organisasi tempatnya mengabdikan. Hal itu tentunya dilakukan oleh orang-orang yang bekerja baik sebagai PNS (Pegawai Negeri Sipil) atau karyawan organisasi swasta. Bahkan pada pegawai negeri, bekerja itu bertambah berat karena mereka mendapat julukan sebagai abdi negara. Para PNS itu akan mengartikan bekerja sebagai ibadah kepada Tuhan, dan sebagai bentuk pengabdian kepada negara.

Begitu pentingnya bekerja itu sehingga seperti halnya ibadah, setiap orang tentu akan mempersiapkan persyaratan bekerja dengan sungguh-sungguh. Salah satu persyaratan kerja yang lazim adalah pendidikan dan pembentukan moral kerja yang terpuji. Orang tua tentu akan memilih sekolah yang mempunyai reputasi baik dan menjanjikan masa depan yang gemilang. Perguruan tinggi yang salah satu alumninya menjadi tersangka korupsi cenderung tidak dipilih oleh orang tua, meskipun perguruan tinggi tersebut berikatan dinas (Setianingsih, 2012). Begitu pentingnya pembentukan moral kerja ini, sehingga banyak organisasi

mengharuskan karyawannya setiap hari untuk melakukan doa bersama sebelum memulai tugas-tugasnya. Tujuan doa bersama ini untuk menguatkan semangat semua karyawan, bahwa bekerja itu adalah ibadah. Oleh karena ibadah, maka bekerja haruslah bersungguh-sungguh. Hal ini karena atasan karyawan adalah Tuhan, sehingga standar kerjanya juga harus sempurna di mana pun ia bekerja.

Memutuskan untuk menekuni suatu jenis pekerjaan, bukan merupakan suatu kebetulan. Dari sekian banyak alternatif jenis pekerjaan, individu tentu melakukan suatu seleksi tentang jenis pekerjaan apa saja yang akan ditekuninya. Identifikasi seleksi itu dapat berasal dari orang lain, media massa, atau pengalamannya pada masa lampau. Seleksi itu antara lain berupa identifikasi tentang keuntungan pekerjaan (besarnya uang yang diperoleh, promosi, asuransi, pensiun, hubungan sosial yang menyenangkan dengan teman kerja, dan fasilitas penunjang lainnya), serta risiko pekerjaan (keselamatan atau keamanan kerja). Individu tentu memilih jenis pekerjaan yang lebih tinggi keuntungannya daripada kerugiannya. Hal ini sesuai dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang dikemukakan oleh George Homans, pada tahun 1958, 1974 (dalam Fisher, 1982; Franzoi, 2003). Berdasarkan teori pertukaran sosial itu, individu pada hakikatnya selalu mengevaluasi setiap situasi yang dihadapinya. Ia akan menilai apakah segala sesuatu yang dilakukannya itu merugikan atau menguntungkannya. Individu akan selalu terdorong untuk memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan kerugian yang akan dihadapinya.

Persoalan yang sering muncul dalam pemilihan jenis pekerjaan adalah evaluasi perbandingan antara keuntungan dan kerugian atau risiko pekerjaan tersebut seringkali tidak akurat. Setelah individu bekerja secara resmi dalam organisasi yang dipilihnya, maka individu akan menemui kenyataan tentang keuntungan dan kerugian yang selama ini menjadi bahasan

pertimbangannya. Apabila keuntungan yang diperolehnya itu ternyata jauh lebih besar daripada persepsinya terdahulu, dan kerugiannya ternyata juga lebih kecil daripada persepsinya terdahulu, maka individu akan mengalami kepuasan yang tinggi. Ia akan mempertahankan diri untuk terus menekuni kerjanya dalam organisasi itu. Individu akan berkarya dan beribadah dengan hati senang. Sementara itu apabila individu menemui kenyataan bahwa keuntungan yang diperolehnya lebih kecil daripada harapannya dan kerugian yang ditanggungnya lebih besar daripada harapannya, maka individu berada dalam situasi kerja yang tidak memuaskan.

Pertanyaan yang akan dijawab dalam tulisan ini adalah apa yang bisa dilakukan individu untuk mempertahankan kesehatan mentalnya ketika ia merasa tidak puas dengan situasi pekerjaannya. Pertanyaan ini relevan dengan kalimat awal dalam tulisan ini yaitu bekerja adalah ibadah. Sungguh suatu perjuangan yang menguras energi dan cenderung menggerogoti kesehatan mental, apabila individu merasa tidak puas dengan situasi yang dihadapinya sedangkan pada sisi lain individu merasa ia harus beribadah melalui pekerjaan yang tidak memuaskannya itu. Situasi yang tidak nyaman ini sering disebut disonansi kognitif (Festinger, 1957 dalam Fisher, 1982) yaitu tidak sinkronnya antara kenyataan yang dihadapi dengan harapannya.

Empat Alternatif Solusi Ketika Harus Bekerja pada Organisasi yang Buruk

Alternatif perilaku apa saja yang akan dipilih individu yang merasa tidak puas dengan organisasi tempatnya bekerja? Berikut adalah empat alternatif yang dapat dilakukan individu dalam situasi sosial yang tidak memuaskan yaitu keluar, berdiskusi, tetap setia, atau tidak menghiraukan (Rusbult, Zembrodt, & Gunn, 1982). Alternatif tersebut sebenarnya berasal dari topik relasi sosial antar individu, namun hal itu bisa diterapkan ketika individu berhadapan dengan kelompok atau organisasi (Mallard, 1995). Alternatif mana

saja yang akan dipilih individu bergantung pada tiga hal yaitu ketersediaan alternatif di luar organisasi, kemungkinan pengorbanan yang harus ditanggung bila memutuskan hubungan, dan tingkat pengalaman menyenangkan yang telah diperolehnya dengan organisasi tersebut (Michener & DeLamater, 1999).

Alternatif pertama yang dapat dilakukan individu bila ia tidak puas dengan situasi kerjanya adalah keluar dari organisasi/ memutuskan hubungan/exit/destruktif aktif (Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous II, 1988) ia berani keluar dari organisasi, berarti ada pilihan yang lebih baik daripada organisasi tempat kerjanya sekarang ini. Semakin bagus alternatif pekerjaan yang ada, maka individu akan semakin terdorong untuk keluar dari organisasi ketika ia mengalami rasa tidak puas (Rusbult et al., 1982). Keputusan untuk keluar akan semakin kuat ketika dampak secara finansial hanya sedikit dan sekaligus ia mendapat dukungan sosial yang menguatkannya. Dukungan sosial itu antara lain datang dari keluarga dan teman, sehingga dampak keterasingan juga mengecil (Michener & DeLamater, 1999). Individu juga memilih keluar ketika pengalamannya terdahulu dengan organisasi tersebut tidak menyenangkannya (Rusbult et al., 1982).

Alternatif kedua yang dapat dilakukan individu bila ia tidak puas dengan situasi kerjanya adalah dengan bernegosiasi (voice, konstruktif aktif) (Rusbult et al., 1988). Individu mengambil keputusan untuk tetap berada dalam situasi yang tidak menyenangkan, dan ia berusaha bernegosiasi dengan sumber yang tidak menyenangkannya tersebut secara langsung. Individu mencoba membujuk (berkompromi) agar figur yang bermasalah itu mengubah perilaku atau kebijakannya. Bernegosiasi juga bisa berarti meminta pertolongan pihak luar organisasi untuk memperbaiki situasi kerja, menjadi whistle-blower atau menjadi orang yang melaporkan situasi organisasi yang tidak nyaman kepada pihak-pihak yang sekiranya dapat membantu memperbaiki situasi kerja (Rusbult et al., 1988). Keputusan ini diambil terutama

bila individu mempunyai pengalaman terdahulu yang menyenangkan dengan organisasi, sehingga ia berusaha memperbaiki keadaan organisasi. Selain itu individu juga sudah memberikan andil besar sebelumnya terhadap organisasi, sehingga sayang bila meninggalkan organisasi begitu saja.

Alternatif ketiga yang dapat dilakukan individu bila ia tidak senang dengan situasi kerjanya yaitu dengan tetap setia pada organisasi dan berusaha menanggung segala beban (loyalty, konstruktif pasif) (Rusbult et al., 1988). Individu tekun berusaha agar terjadi perbaikan dalam situasi kerjanya. Individu secara pasif menunggu keadaan menjadi lebih baik, namun ia tetap optimis terjadinya perbaikan situasi. Seperti halnya alternatif kedua, individu memutuskan untuk tetap setia terhadap organisasi ketika ia sudah terlalu banyak menyumbang bagi organisasi sehingga ia akan merasa kehilangan bila ia keluar dari organisasi. Selain itu, individu sebelumnya pernah mengalami hal-hal yang menyenangkan dengan organisasi sehingga ia merasa berat bila harus meninggalkan organisasi. Contoh perilaku yaitu memberikan dukungan pada organisasi baik secara terbuka maupun privat, selalu berharap datangnya perbaikan organisasi, dan mempraktikkan kinerja sebagai karyawan yang baik (Rusbult et al., 1988).

Alternatif keempat yaitu tidak menghiraukan (inglorif, destruktif pasif) (Rusbult, et al., 1988). Dalam situasi yang tidak menyenangkan, individu mencoba tetap bertahan dalam organisasi, namun ia tidak memberikan sumbangan yang signifikan untuk memperbaiki situasi kerja. Sumbangannya terhadap organisasi berada pada tingkat minimal bahkan kalau bisa kurang dari standar yang ada. Individu menunggu secara pasif agar organisasi semakin lama semakin buruk. Hal ini dilakukan agar individu tetap merasa beruntung, meskipun keuntungan yang diperoleh dari organisasi sedikit. Individu tetap berada dalam situasi yang tidak menyenangkan karena alternatif di luar organisasi jauh lebih buruk

lagi. Alternatif itu misalnya menjadi pengangguran atau bekerja di organisasi lain yang situasinya lebih buruk lagi. Contoh perilaku *neglect* yaitu membolos kerja, datang terlambat, waktu kerja digunakan untuk keperluan pribadi, atau sengaja melakukan kesalahan dalam bekerja (Rusbult *et al.*, 1988).

Empat alternatif tersebut di atas (keluar, bernegosiasi, tetap setia, dan tidak menghiraukan) merupakan cara individu untuk mengatasi peristiwa disonansi kognitif yang mengganggu individu dalam bekerja sebagai bagian dari ibadah. Hal itu berarti bahwa agar proses ibadahnya lancar dan merasa nyaman, maka individu harus mengubah situasi kerja yang tidak memuaskannya.

Dan empat alternatif perilaku pada individu yang tidak puas terhadap organisasi kerja, mana yang paling mudah dilakukan? Alternatif yang paling mudah dilakukan yaitu yang bersifat destruktif (keluar dan tidak memperhatikan organisasi) daripada yang bersifat konstruktif. Keluar dari organisasi secara mendadak dalam hal ini berarti individu mengeluarkan emosi marah tanpa persiapan apa pun akibatnya. Hal itu biasa disebut *impulsive exit* (Rosse & Satray, 2004). Hal ini penting untuk dikemukakan karena untuk memilih keluar dari organisasi ternyata tidak semudah seperti yang diharapkan. Persiapan yang perlu dilakukan adalah mendapatkan alternatif pekerjaan di luar organisasi (*planned exit*, Rosse & Satray, 2004; Vangel, 2011). Semakin tinggi tingkat pengangguran, tentunya semakin individu enggan memilih keluar dari organisasi. Respons kedua yang juga mudah dilakukan yaitu tidak peduli dengan organisasi namun ia tetap berada dalam organisasi. Respons berikutnya yang lebih sulit dilakukan oleh individu yang kecewa berturut-turut adalah tetap setia dan bernegosiasi. Respons tetap setia lebih mudah dilakukan daripada bernegosiasi karena pada alternatif tetap setia, individu cenderung bersikap pasif. Pada alternatif bernegosiasi, individu aktif memperbaiki lingkungan kerja.

Alternatif yang paling sulit dilakukan individu yang merasa tidak puas yaitu bernegosiasi. Dalam bernegosiasi, individu dituntut untuk mampu menahan diri, berkomunikasi, dan berdiplomasi tentang kebijakan organisasi yang memunculkan rasa tidak puas karyawan. Beberapa contoh cara individu bernegosiasi dengan organisasi (Vangel, 2011) antara lain berupa memanfaatkan serikat pekerja untuk menyalurkan aspirasi karyawan. Apabila serikat pekerja tidak tersedia, maka individu bernegosiasi dengan pimpinan tentang situasi kerja yang tidak memuaskannya melalui prosedur-prosedur yang ada seperti penyampaian keluhan pada bagian personalia atau melalui surat keluhan.

Kerugian apa saja yang mungkin terjadi apabila individu tetap berada dalam organisasi yang tidak sehat dan memilih alternatif tetap setia (*loyalty*) atau tidak peduli (*neglect*)? Pertanyaan ini penting karena kedua alternatif tersebut cenderung mudah sehingga banyak dipraktikkan karyawan yang tidak puas. Pilihan untuk tetap setia pada organisasi akan memberi pengalaman kepada individu tentang perilaku pasif, meskipun termasuk konstruktif. Individu menjadi tidak terlatih untuk mengeluarkan usaha optimal ketika menghadapi suatu hambatan ketika bekerja. Ia hanya berdoa saja dan berharap terjadi perubahan situasi kerja. Bahkan setia juga sering dianggap sebagai perilaku yang sama dengan konformitas (berperilaku sama dengan karyawan lainnya) dan tidak mencari pekerjaan lain di luar organisasi (Robbins, 1998). Demikian juga dengan pilihan tidak peduli (*neglect*), individu justru terlatih untuk menurunkan mutu kerjanya sebagai bentuk protes terhadap situasi kerja yang tidak memuaskannya. Kedua bentuk perilaku (setia dan tidak peduli) tersebut pada hakikatnya melatih individu untuk merasa tidak berdaya (*learned helplessness*) dalam menghadapi situasi yang tidak menyenangkan (Franzoi, 2003).

Perasaan tidak berdaya sebagai hasil latihan sebenarnya telah diteliti sejak lama oleh Seligman dan Maier (Franzoi, 2003) dengan menggunakan binatang. Anjing-anjing yang mendapatkan

hambatan listrik dalam jangka waktu lama, menjadi putus asa dan tidak berani melewati hambatan itu meskipun aliran listrik sudah dimatikan. Begitu juga dengan para karyawan yang lama berada dalam situasi yang tidak memuaskan dan segala alternatif perbaikan dihambat, maka mereka akan percaya bahwa hambatan itu akan selalu ada meskipun hambatan itu sebenarnya sudah tidak ada.

Dari empat alternatif perilaku tersebut di atas (keluar, bernegosiasi, tetap setia, dan tidak menghiraukan), mana yang paling relevan dengan konsep giat bekerja sebagai bagian dari ibadah? Ibadah juga mengandung makna berserah diri pada yang Maha Kuasa, namun tidak berarti individu hanya pasif menerima keadaan begitu saja. Ketika beribadah, individu hendaknya juga harus berintrospeksi diri bahwa penyumbang segala hal buruk yang terjadi di tempat kerjanya tidak hanya pihak luar individu seperti atasan, teman kerja, lingkungan organisasi, sistem organisasi, atau bahkan situasi pemerintahan yang sedang kacau. Individu sebagai bagian dari organisasi juga ikut menyumbang munculnya hal-hal yang tidak menyenangkan dalam organisasi (Smither, Houston & McIntire, 1996). Adanya kesadaran bahwa diri sendiri ikut terlibat dalam suatu hal yang tidak menyenangkan adalah tahap penting yang akan menentukan tindakan individu selanjutnya.

Pada alternatif negosiasi sebagai respons tidak puas terhadap organisasi, individu cenderung melakukan perubahan di sekelilingnya yang tidak menyenangkannya. Alternatif negosiasi ini kurang sesuai dengan konsep bekerja adalah ibadah. Hal ini karena pada alternatif negosiasi, individu cenderung memersepsikan bahwa pihak luar individu (organisasi) adalah pihak yang harus diubah, sedangkan individu adalah pihak yang menjadi korban. Persepsi semacam ini kurang memacu adanya perubahan ke arah yang lebih baik.

Berperilaku Inovatif dalam Organisasi yang Tidak Sehat

Kalau alternatif negosiasi kurang memacu ke arah perubahan yang lebih baik, maka alternatif apa yang dapat dikemukakan untuk mendapatkan perubahan organisasi yang lebih baik? Alternatif yang akan dikemukakan adalah proses penyesuaian diri dengan cara pengubahan diri atau adaptasi. Adaptasi berarti mengubah diri agar individu sesuai dengan lingkungannya. Adaptasi ini berbeda dengan *adjustment* yang berarti mengubah lingkungan agar individu merasa nyaman dengan lingkungan yang baru (Sarwono, 1995). Dalam pembahasan tentang respons terhadap situasi kerja yang tidak memuaskan ini, respons *adjustment* cenderung sesuai dengan alternatif negosiasi (*negosiasi adjustment*).

Apa saja dampak negosiasi yang bersifat *adjustment* terhadap organisasi? Individu yang bernegosiasi dengan cara *adjustment* cenderung mempunyai komitmen yang tinggi, terbukti ia tidak memilih keluar dari organisasi ketika ia merasa tidak puas. Hal ini didukung oleh penelitian yang melibatkan 149 karyawan dengan mayoritas ras *caucasians* dan suatu perusahaan minyak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rasa tidak puas karyawan justru mampu mengarah pada munculnya kreativitas apabila para karyawan itu menggunakan alternatif negosiasi. Kreativitas tersebut muncul karena adanya dukungan dari pimpinan organisasi, teman sekerja, dan adanya komitmen individu yang tinggi (Zhou & George, 2001).

Ada dua kritikan terhadap penelitian Zhou dan George (2001). Kritikan pertama, rasa tidak puas karyawan pada banyak organisasi-terutama organisasi yang tidak sehat-seng muncul justru karena perilaku atau kebijakan yang berasal dari pimpinan. Pada organisasi yang tidak sehat, jarang muncul dukungan dari pimpinan organisasi bahkan yang terjadi adalah semacam 'penindasan' terhadap karyawan tanpa karyawan dapat membalas. Karyawan merasa tidak beruntung karena angka pengangguran tinggi, sehingga karyawan terpaksa tetap berada dalam organisasi.

Pemimpin justru bukan pihak yang mendorong munculnya kreativitas karyawan. Dengan perkataan lain, pimpinan adalah sumber masalah.

Kritikan kedua berhubungan dengan dukungan teman sekerja yang mampu menumbuhkan kreativitas karyawan yang tidak puas. Pada organisasi yang tidak sehat, teman sekerja justru sering kali merupakan pihak yang menghalang-halangi kreativitas karyawan. Menghalangi teman kerja dan menonjolkan diri sendiri merupakan cara yang sering ditempuh untuk mencari muka di hadapan pemimpin organisasi. Akibat fenomena ini dalam kehidupan sehari-hari adalah seorang laki-laki yang berusaha menjelek-jelekkan laki-laki lain yang dianggap pesaingnya dalam mendapatkan perhatian seorang perempuan idaman (Fisher, 1982).

Dua kritik tersebut berdasarkan pertimbangan bahwa dukungan yang berasal pimpinan dan teman sekerja cenderung terjadi pada organisasi yang sehat. Jadi, pemilihan organisasi sebagai lokasi penelitian tersebut (Zhou & George, 2001) mungkin kurang tepat sehingga persepsi para responden tentang organisasinya juga menjadi kurang tepat. Meskipun demikian tidak dipungsi bahwa respons negosiasi memang memacu munculnya kreativitas, terutama pada negosiasi yang bersifat adaptasi. Berdasarkan dua kritik tersebut, negosiasi yang bersifat *adjustment* kurang sesuai dengan konsep bekerja sebagai bagian dari ibadah. Negosiasi yang bersifat adaptasi, sebaliknya, justru sesuai dengan konsep bekerja sebagai bagian dan ibadah karena adanya kesadaran untuk mengubah diri ke arah yang lebih baik.

Apakah respons negosiasi yang bersifat adaptasi mempunyai dampak positif pada organisasi yang tidak sehat? Dalam organisasi yang tidak sehat cenderung banyak terjadi konflik internal antar karyawan (Smither *et al.*, 1996). Konflik mungkin saja berdasarkan deskripsi kerja yang tidak jelas, pembagian sumber-sumber (keuangan dan fasilitas lainnya) yang dirasakan tidak adil, pemberian sanksi yang tidak jelas, semua karyawan saling

melempar tanggung jawab, atau berbagai konflik lainnya yang memperlemah rasa persatuan dalam organisasi. Bahkan mungkin saja organisasi menjadi tidak sehat karena pemimpinnya mempunyai karakteristik psikopat yaitu kejam dan biasa memanipulasi para karyawannya (Boddy, 2006). Para karyawan seolah merasa 'terperangkap' dalam organisasi tidak sehat ini namun mereka tidak mampu untuk keluar dari organisasi.

Bagi karyawan yang merasa 'terperangkap' dalam organisasi yang tidak sehat namun ia mempunyai kesadaran yang kuat tentang spiritualitas, maka ia cenderung memilih bernegosiasi yang bersifat adaptasi daripada alternatif yang lainnya. Agar proses perubahan diri itu dapat berjalan lancar, maka individu dapat menyimak nasihat-nasihat Kiyosaki dan Lechter (2002). Beberapa nasihatnya antara lain 'dalam setiap situasi hendaknya individu laraak terhadap keuntungan, tetapi jangan merugikan orang lain' dan 'jika menginginkan sesuatu maka ia harus memberikan dahulu kemudian ia akan mendapatkan pengembalian yang berlimpah'. Nasihat bijak itu akan mendorong individu untuk berperilaku cerdas yaitu ia akan selalu berusaha berada pada pihak yang beruntung dalam segala situasi. Motivasi internal individu menjadi terpacu sehingga ia mendapatkan nilai tambah. Pilihan tetap setia (*loyalty*) atau tidak peduli (*neglect*), adalah pilihan yang merugikan, karena individu tidak mendapatkan nilai tambah dalam organisasi yang tidak sehat itu.

Syarat dari negosiasi adaptasi adalah kesediaan untuk berubah dan mempelajari hal-hal baru. Nilai tambah yang diperoleh antara lain berupa bertambah tingginya kualitas individu dalam bekerja, bertambah luasnya keterampilan dan pengetahuan individu. Contoh operasional negosiasi adaptasi antara lain menyelesaikan tugas-tugasnya sendiri dengan kualitas sangat bagus, dan bersedia bekerja lembur meskipun organisasi tidak mampu membayar uang lembur demi terselesaikannya tugas dengan memuaskan.

Dampak dari cara bernegosiasi yang sifatnya adaptasi ini yaitu kualitas individu akan menonjol. Hal itu akan semakin jelas ketika organisasi berada pada situasi yang tidak sehat. Pada banyak budaya kolektif seperti di Indonesia, menonjol secara sendirian di tengah-tengah teman kerja yang kualitasnya rendah, cenderung menjadi hal yang tidak menyenangkan. Untuk mengatasinya maka individu dapat melakukan kepedulian terhadap teman kerja, misalnya dengan membantu teman bagian administrasi dalam menata arsip, membantu teman bagian penataan taman, atau membantu teman pada bagian lainnya sesuai minatnya.

Pada negosiasi yang sifatnya adaptasi ini, mengapa individu sebaiknya menyelesaikan tugasnya sendiri dengan kualitas super bagus dan mengapa individu disarankan membantu teman lain dalam menyelesaikan tugasnya? Pertanyaan itu relevan dengan salah satu aspek konsep ibadah yaitu membuat situasi menjadi lebih baik bagi diri sendiri maupun bagi lingkungan sosial. Dalam organisasi yang tidak sehat, mungkin saja fungsi pengawasan kinerja pada karyawan tidak berjalan dengan baik. Situasi semacam ini hendaknya dipandang sebagai kesempatan/sebagai laboratorium bagi individu yang tidak puas untuk mencari penyelesaian tugas secara lebih kreatif, baik tugas untuk diri sendiri maupun tugas teman sekerja. Secara spiritual, penyelesaian tugas secara luar biasa penting dilakukan karena pimpinan individu adalah bukan pimpinan organisasi, tetapi Tuhan. Pada titik inilah, kerja memang benar-benar dimaknai sebagai ibadah.

Apa saja manfaat dan perilaku negosiasi adaptasi? Manfaat yang dapat diperoleh antara lain individu mendapat kesempatan untuk meningkatkan kemampuan, mengasah kreativitas, mendapatkan persahabatan dari teman kerja yang dibantu, mempunyai kemampuan untuk tetap berperilaku positif dalam situasi yang tidak menentu, kesehatan mentalnya terjaga, dan terfu saja proses ibadahnya berjalan lancar. Kemampuan baru dan relasi

sosial yang erat itu sangat penting terutama apabila organisasi yang tidak sehat itu ternyata menjadi bangkrut dan individu terpaksa harus mencari pekerjaan baru. Individu menjadi lebih siap dan mempunyai keterampilan lebih baik ketika mencari pekerjaan baru. Jadi dalam hal ini individu sudah menerapkan kata-kata bijak bahwa jika menginginkan sesuatu maka ia harus memberikan dahulu kemudian ia akan mendapatkan pengembalian yang berlimpah (Kiyosaki & Lechter, 2002).

Penutup

Sebagai penutup tulisan ini, rasa tidak puas bekerja dalam suatu organisasi yang tidak sehat tidak hanya dapat ditanggapi dengan cara konservatif seperti keluar, bernegosiasi, tetap setia, atau tidak menghiraukan. Cara lain yang memacu kreativitas adalah negosiasi adaptasi yang mensyaratkan adanya kesediaan untuk mengubah diri ke arah yang lebih baik. Organisasi yang tidak sehat justru merupakan lahan subur untuk meningkatkan diri, bukan merupakan kutukan bagi karyawan. Hal ini sesuai dengan kalimat bijak 'orang-orang kreatif tidak merasa perlu untuk berkompetisi dengan banyak orang. Mereka menciptakan hal baru (membuat pertandingan sendiri), sehingga mereka menjadi pemenang' (Lathief, 2012). Sungguh sayang bila hidup yang sangat berharga ini hanya diisi dengan hal-hal yang menjemukan yaitu bertutur dengan perilaku tidak berdaya sepanjang masa. Bilah hidup ini dengan kesediaan untuk mengubah diri ke arah yang positif sebagai bagian dari ibadah.

Daftar Pustaka

- Boddy, C. R. (2005). The implications of corporate psychopaths for business and society: An initial examination and a call to arms. *AJBBB*, 1(2), 30-40.
- Fisher, R. J. (1982). *Social psychology: An applied approach*. New York: St. Martin Press.

- Franzoi, S. L. (2003). *Social psychology*. (3rd Ed.) Boston: McGraw Hill
- Kiyosaki, R. T. & Lechter, S. L. (2002). *Rich dad, poor dad*. (Cetakan ke-9, alih bahasa: J. Dwi Helly Purnomo). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Lathief, I. (2012). *Normal is boring*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Matland, R. E. (1995). Exit, voice, loyalty, and neglect in urban school system. *Social Science Quarterly* 76 (3), 506-512, September.
- Michener, H. A. & DeLamater, J. D. (1999). *Social psychology*. (4th Ed.) Philadelphia: Harcourt Brace College Publishers.
- Robbins, S. R. (1998). *Organizational behavior*. (8th Ed.) New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Rosse, J. G. & Saturay, S. (2004). Individual differences in adaptation to work dissatisfaction. *Presentation on the meeting of the Western of Management*, April 1-4, Anchorage, Alaska
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43 (5), 1230-1242
- Sarwono, S. W. (1995). *Psikologi lingkungan*. Cetakan ke-2. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Setianingsih, D. A. (2012). Nama baik almamater, nasib kita. *Kompas*, 13 Maret, hal. 34

- Sinaga, E. Y. (2011). *Alasan kenapa harus pindah kerja*. Retrieved on March 14, 2012 from <http://ezronjabunta.com/2011/09/26/alasan-alasan-kenapa-harus-pindah-kerja/>
- Smither, R. D., Houston, J. M. & McIntire, S. A. (1996). *Organizational development strategies for changing environments*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Vangel, K. (2011). Employee responses to job dissatisfaction. *Schmidt Labor Research Center Seminar Series*
- Zhou, J. & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academic of Management Journal*, 44(4), 682-696.

Catatan: Versi pertama tulisan ini sudah dipresentasikan pada seminar nasional "Peran budaya organisasi terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi" yang diselenggarakan oleh Fakultas Psikologi Universitas Muria Kudus, pada 5 November 2012.