

## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Persepsi

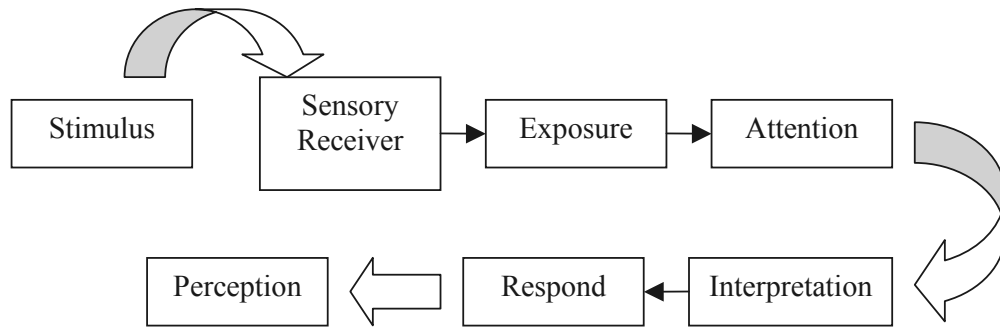
#### 2.1.1 Definisi Persepsi

Menurut Robbins (2002) persepsi (*perception*) adalah sebuah proses mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera yang didapat dari lingkungan untuk kemudian diberikan makna. Persepsi sebagai aktivitas pemaknaan, merupakan hasil dari proses pembentukan gambaran mental tertentu dimana seseorang memandang suatu hal secara selektif atau parsial, hanya berdasarkan apa yang dapat dilihat, didengar, atau dirasakan oleh orang tersebut, bukan berdasarkan kondisi yang sebenarnya terjadi.

Persepsi juga diartikan sebagai suatu proses, ketika seorang individu menangkap sebuah rangsangan melalui penginderaan (*exposure*), perhatian (*attention*), dan interpretasi (*interpretation*) (Perners, 2002).

*Exposure* atau penginderaan merupakan tahap paling awal di dalam menerima informasi. Penginderaan menekankan pada kegiatan alat indera (*senses*) dimana seseorang menerima rangsangan dari luar. Perhatian menunjukkan bagaimana seseorang memfokuskan pada sesuatu sebagai sebuah tindakan lanjut dari penginderaan. Perhatian tidak terlepas dari seleksi atau pemilihan info yang dianggap berguna dan sesuai dengan masing-masing individu. Perhatian juga merupakan proses aktif dan dinamis, yaitu dengan sengaja mencari stimulus tertentu dan mengarahkan perhatian pada sesuatu.

Penafsiran adalah proses yang memberi makna dalam persepsi, yaitu setelah menjadi rangkaian seleksi dan penyusunan, maka akan mengidentifikasi atau menarik kesimpulan dari stimulus yang diterima.



**Gambar 2.1. Rangkaian Proses Persepsi**

Sumber: Lars Perner (2002)

Pembentukan persepsi menurut Hughes, Ginnet, dan Curphy (2006) akan mempengaruhi pengamatan, pemikiran, dan tindakan yang akan membentuk karakter kepemimpinan seseorang.

### 2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi (Robbins, 2002) yakni sebagai berikut:

- Pelaku Persepsi (*Perceiver*)  
Persepsi dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dari pelaku persepsi yang melakukannya. Di antara karakteristik pribadi tersebut, yakni sikap, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu, dan pengharapan (ekspektasi).
- Objek (*Object*)  
Karakteristik objek yang diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan individu. Karakteristik tersebut antara lain, yakni bunyi, gerakan, ukuran, kebaruan, latar belakang, kedekatan, dan atribut-atribut lain yang terdapat pada objek.
- Situasi (*Situation*)  
Situasi merupakan konteks yang melingkupi pelaku persepsi dan objek yang dipersepsikan. Termasuk dalam situasi adalah keadaan waktu, keadaan ruang, dan keadaan sosial.

## 2.2 Kepemimpinan

### 2.2.1 Definisi

Kepemimpinan merupakan suatu istilah yang kompleks. Hal ini bisa dilihat dari definisi kepemimpinan yang banyak, yang tidak secara presisi menjelaskan apa definisi kepemimpinan. Banyaknya definisi kepemimpinan menurut Stogdill dalam Yukl (2002), hampir sama banyaknya dengan orang yang mencoba mendefinisikan kepemimpinan. Hal ini mungkin terjadi karena kepemimpinan acap kali dikelirukan dengan manajer (*managership*). Menurut Kotter (1996), manajemen berperan sebagai rangkaian proses menjaga sistem yang rumit berjalan dengan lancar melalui merencanakan, menganggarkan, mengorganisasikan, menempatkan karyawan, mengendalikan, dan memecahkan masalah. Hasil akhir dari manajemen adalah membuat derajat kemungkinan dan tatanan atas produksi hasil jangka pendek yang diharapkan pemegang kepentingan. Sedangkan kepemimpinan dihubungkan dengan perubahan organisasi sebagai serangkaian proses yang menjadikan organisasi sebagai pemenang atau beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang signifikan.

Menurut Hogan, *et. al.* dalam Hughes, Ginnett, dan Curphy (2006, 7). kepemimpinan adalah:

*“The ends of leadership involve getting results through others, and the means of leadership involve the ability to build cohesive, goal-oriented teams. Good leaders are those who build teams to get results across a variety of situations.”*

Dari definisi kepemimpinan tersebut Hogan, *et. al.* (1994) mengaitkan kepemimpinan dengan pengaruh yang dapat diberikan kepada orang lain. Pengaruh kepemimpinan tersebut dapat dilihat dalam kemampuan menggerakkan orang lain untuk mencapai keinginan pemimpin, dan pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat mengatasi situasi untuk dapat meraih hasil.

Sedangkan menurut Richard dan Engel dalam Yukl (2002, 7), *“leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished.”* Dalam definisi tersebut, kepemimpinan merupakan sebuah proses mengenai mengartikulasikan visi,

menanamkan nilai, dan menciptakan lingkungan untuk mampu mewujudkan berbagai hal.

Salah satu isu menarik dari kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin dapat efektif dalam menjalankan perannya. Menurut Conger, Spreitzer, dan Lawler (1999), pemimpin agar efektif memerlukan tindakan dan perilaku kunci; mampu menciptakan visi, menyelaraskan pengikut dengan visi tersebut, memberdayakan karyawan untuk menerapkan visi, dan melakukan tindakan simbolik (heroik). Goldberg dan Sifonis dalam Nurbaiti (1997) mengajukan beberapa karakteristik yang membentuk pemimpin terbaik (*best leader*), yakni:

- *Honesty, loyalty, and integrity* (kejujuran, loyalitas, dan integritas); bersikap adil terhadap bawahan, memberikan kepercayaan dan menolong mereka, menciptakan loyalitas terhadap perusahaan
- *Intellectual capacity* (kapasitas intelektual); memiliki kemampuan menganalisis dan berfikir logis.
- *Energy and drive* (energi dan dorongan); memotivasi dan mendorong semangat karyawan untuk berprestasi di dalam pekerjaannya.

## **2.2.2 Pendekatan Teori Kepemimpinan**

### **2.2.2.1 Pendekatan Karakter**

Pendekatan karakter (*trait approach*) ini memandang bahwa pemimpin merupakan pembawaan dari lahir yang tidak semua orang memiliki bakat tersebut. Penelitian awal (1930-1940) tentang kepemimpinan mengatakan bahwa kesuksesan efektivitas kepemimpinan dilekatkan pada kemampuan luar biasa seperti, energi yang tidak kenal lelah, penggunaan intuisi, peramalan ajaib, kuasa persuasif yang tak dapat ditolak. Pendekatan karakter juga disebut *sebagai The Great Man Theory* (Stogdill, 1948).

Metode utama penelitian awal tentang kepemimpinan adalah untuk mencari korelasi signifikan antara sifat individual pemimpin dan kriteria keberhasilan pemimpin, tanpa menguji penjelasan apa saja tentang proses (Yukl, 2002). Karakteristik pemimpin dilihat dari ciri-ciri fisik (tinggi badan, bentuk tubuh, wajah, stamina), kemampuan (kecerdasan, keahlian, kelancaran bahasa), dan kepribadian (harga diri, kekuasaan, prakarsa).

Stogdill meninjau kembali pendekatan ini, hasilnya menunjukkan bahwa sekalipun pemimpin cenderung mempunyai karakter yang berbeda dengan yang bukan pemimpin namun keefektifan seorang pemimpin tidak dapat disimpulkan dari ciri-ciri atau karakter yang dimilikinya (Pattirajawane, 1999)

Beberapa penelitian yang berfokus pada karakter pemimpin seperti, *The McClelland's Research* (1965), *Miner's Research* (1965), dan *Critical Incident Research* (1982).

### **2.2.2.2 Pendekatan Perilaku (*Behavior Approach*)**

Pendekatan perilaku berkembang pada tahun 1950-an setelah banyak peneliti menjadi kecewa dengan pendekatan karakter dan mulai memberikan perhatian lebih besar untuk melihat apa yang sebenarnya manajer lakukan pada pekerjaan (Yukl, 2002). Melalui pendekatan ini, efektivitas kepemimpinan tergantung pada seberapa baik seorang manajer mampu menyelesaikan konflik peran, mengatasi tuntutan, mengenali peluang, dan mengatasi hambatan.

### **2.2.2.3 Pendekatan Kuasa-Pengaruh (*Power-Influence Approach*)**

Pendekatan kuasa-pengaruh memeriksa proses mempengaruhi antara pemimpin dan orang lain. Penelitian yang dilakukan mencoba menjelaskan efektivitas kepemimpinan dalam hal jumlah dan jenis kuasa yang dimiliki pemimpin dan bagaimana kuasa itu digunakan. Menurut French dan Raven dalam Robbins (2002), kuasa dapat diklasifikasikan menjadi lima kategori, yakni:

- a. Kuasa Paksaan (*coercive power*); kekuasaan yang didasarkan pada tindakan atau ancaman tindakan kekerasan fisik.
- b. Kuasa Imbalan (*reward power*); kuasa yang bertumpu pada kemampuan untuk membagikan imbalan yang dipandang oleh orang lain sebagai berharga.
- c. Kuasa Legitimasi (*legitimate power*); kuasa yang diterima oleh seseorang sebagai hasil dari posisinya dalam hierarki formal suatu organisasi.
- d. Kuasa Pakar (*expert power*); pengaruh yang diperoleh dari suatu keterampilan atau pengetahuan khusus.

- e. Kuasa Rujukan (*referent power*); kuasa yang didasarkan pada pemilikan sumber daya atau ciri pribadi yang diinginkan oleh seorang individu.

Kuasa dilihat bukan hanya penting bagi bawahan namun juga untuk mempengaruhi rekan kerja, atasan, dan orang-orang di luar organisasi seperti pelanggan dan pemasok. Penggunaan kuasa tertentu untuk membuat orang lain melakukan apa yang diinginkan pemimpin mempunyai keefektifan yang berbeda sesuai dengan orang yang akan dipengaruhi.

#### **2.2.2.4 Pendekatan Situasional (*Situational Approach*)**

Pendekatan situasional atau kontingensi menekankan pentingnya faktor kontekstual yang mempengaruhi proses kepemimpinan. Variabel situasional termasuk karakteristik pengikut, sifat pekerjaan, jenis organisasi, dan karakter lingkungan eksternal. Asumsi dalam pendekatan ini bahwa sifat yang berbeda akan efektif pada situasi yang berbeda, dan sebuah sifat tidak akan optimal dalam semua situasi.

Teori yang menggunakan pendekatan ini, antara lain, adalah teori kontingensi Fiedler (1967) dan teori situasional Hersey-Blanchard (1987). Proposisi yang mendasari teori kontingensi Fiedler adalah kepemimpinan akan efektif bila gaya kepemimpinan sesuai dengan tuntutan atau situasi. Gaya atau orientasi pemimpin diperoleh dengan pengukuran motivasi seseorang berdasarkan *Least Preferred Coworker* (LPC), sedangkan situasi diperoleh dari gabungan hubungan pemimpin-anggota, susunan tugas, dan kewenangan jabatan.

Menurut teori situasional Hersey-Blanchard (1993), kepemimpinan yang efektif tercapai dengan cara menggunakan gaya yang tepat sesuai dengan tingkat 'kedewasaan' anggota. Kedewasaan didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan seseorang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Model kepemimpinan ini menggunakan teori perilaku yang berorientasi pada hubungan manusia dan berorientasi pada tugas; kemudian mengelompokkannya ke dalam empat gaya kepemimpinan yaitu: *directing*, *coaching*, *supporting*, dan *delegating*.

### 2.2.2.5 Pendekatan Integratif (*Integrative Approach*)

Pendekatan ini memadukan beberapa jenis variabel kepemimpinan sekaligus dalam satu penelitian. Contoh penelitian yang menggunakan pendekatan ini yakni *the self-concept theory of charismatic leadership* (House, 1977), yang mencoba menjelaskan mengapa pengikut dari beberapa pemimpin bersedia untuk menggunakan usaha luar biasa dan membuat pengorbanan pribadi untuk mencapai tujuannya.

### 2.2.3 Perilaku Kepemimpinan

Mengacu definisi kamus (Merriam-Webster), perilaku (*behavior*) merupakan sesuatu yang mengacu pada tindakan dan respon terhadap lingkungan. Telah banyak penelitian yang dilakukan oleh pakar manajemen untuk mengidentifikasi perilaku apa saja yang efektif bagi kesuksesan pemimpin. Dua penelitian utama yang menjelaskan efektivitas kepemimpinan dengan menggunakan pendekatan perilaku adalah penelitian Universitas Negeri Ohio dan penelitian Universitas Michigan.

#### 2.2.3.1 Penelitian Universitas Negeri Ohio

Penelitian Universitas Negeri Ohio mencoba mengkategorikan perilaku kepemimpinan yang sebelumnya berdiri sendiri ke dalam dua dimensi yang secara garis besar menjelaskan kebanyakan perilaku kepemimpinan yang diperikan oleh bawahan (Robbins, 2002). Dua dimensi tersebut yakni struktur awal (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*).

Struktur awal mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menstrukturkan perannya dan peran bawahannya dalam mengusahakan tercapainya tujuan. Pemimpin yang mempunyai dimensi struktur awal yang tinggi akan menampilkan perilaku yang berhubungan dengan tugas, seperti penetapan tenggat waktu, standar kerja, dan pengawasan kinerja.

Pertimbangan mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan dengan sikap saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan bawahan.

Pemimpin yang mempunyai dimensi pertimbangan yang tinggi akan menampilkan perilaku yang mau mendengarkan keluhan-kesah bawahan, mengapresiasi kerja, perhatian, dan mencoba memahami situasi bawahan.

### 2.2.3.2 Penelitian Universitas Michigan

Fokus dari penelitian Universitas Michigan untuk mengidentifikasi hubungan antara perilaku pemimpin, proses kelompok, dan mengukur kinerja kelompok. Penelitian ini juga sampai pada dua dimensi perilaku kepemimpinan, yakni perhatian pada orang (*concern for people*) dan perhatian pada hasil (*concern for results*).

Pemimpin yang mempunyai orientasi perhatian pada orang diberikan sebagai pemimpin yang menekankan hubungan antarpribadi. Pemimpin tersebut mempunyai minat secara pribadi pada kebutuhan bawahannya dan menerima dengan baik perbedaan individual di antara anggota-anggota kelompok.

Pemimpin yang mempunyai orientasi perhatian pada hasil menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan. Perhatian utama pemimpin adalah pada penyelesaian tugas kelompok, dan anggota-anggota kelompok merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan.

### 2.2.3.3 Teori Kepemimpinan Kouzes dan Posner

Kouzes dan Posner (2002) memberikan penekanan pada lima perilaku kepemimpinan, yakni: menantang proses (*challenging the process*), mengilhami suatu visi bersama (*inspiring a shared vision*), memungkinkan orang lain bertindak (*enabling others to act*), menunjukkan jalan (*modelling the way*), dan mendorong hati (*encouraging the heart*). Dari lima perilaku kepemimpinan tersebut kemudian dikembangkan menjadi sepuluh komitmen kepemimpinan yang meliputi:

- a. mencari kesempatan yang menantang untuk mengubah, mengembangkan, membuat inovasi dan perbaikan (*improve*).
- b. melakukan eksperimen, mengambil risiko, dan belajar dari kesalahan yang mengiringi.
- c. menggambarkan kesenangan dan mewujudkan masa depan.



- d. mengajak orang lain dalam visi besar dengan mengikat nilai, kepentingan, harapan, dan mimpi mereka.
- e. menganjurkan kolaborasi dengan mengajukan tujuan bersama dan membangun kepercayaan.
- f. memperkuat orang lain dengan memberikan kekuatan, menyajikan pilihan, mengembangkan kompetensi, memberikan tugas kritis, dan menawarkan dukungan yang jelas.
- g. memberikan teladan dengan berperilaku konsisten dengan nilai-nilai bersama.
- h. mencapai kemenangan-kemenangan kecil yang menaikkan kemajuan konsisten dan membangun komitmen.
- i. menghargai kontribusi individu dalam mencapai kesuksesan proyek bersama.
- j. merayakan pencapaian tim secara rutin.

Untuk membuktikan teorinya, Kouzes dan Posner (2002) menyusun instrumen penelitian *Leadership Practices Inventory* (LPI) dengan menggunakan indikator-indikator perilaku kepemimpinan tersebut di atas.

## 2.3 Sikap

### 2.3.1 Definisi Sikap

Sikap merupakan salah satu bahasan yang menarik dalam kajian psikologi, karena sikap sering digunakan untuk meramalkan tingkah laku seseorang. Definisi sikap menurut Gordon W. Allport dalam Isbandi (1994, 178) sebagai:

*“... a mental and neural state of readiness, organized through experience, exerting a directive or dynamic influence upon the individual’s response to all objects and situations which it is related”*

Dari batasan yang telah dikemukakan oleh Allport, terlihat bahwa ia menekankan pada pentingnya pengalaman masa lalu dalam membentuk sikap. Sedangkan menurut Krech dan Crutchfield dalam Isbandi (1994, 178) sikap merupakan:

*“... an enduring organization of motivational, emotional, perceptual and cognitive processes with respect to some aspects of individual’s world”*

Dari definisi tersebut Krech dan Crutchfield lebih menekankan kepada pengalaman subjektif seseorang pada masa sekarang dan juga menggambarkan secara tersirat bahwa manusia merupakan individu yang aktif.

Sikap dapat bersifat negatif atau positif (Isbandi, 1994). Sikap negatif memunculkan kecenderungan untuk menjauhi, membenci, menghindari, ataupun tidak menyukai keberadaan suatu objek. Sedangkan sikap positif memunculkan kecenderungan untuk menyenangkan, mendekati bahkan mengharapkan kehadiran objek tertentu.

Pengertian sikap menurut Berkowitz dalam Cacioppo dan Petty (1983), merupakan respon evaluatif, dikarenakan batasan seperti itu akan lebih mendekati kita kepada operasionalisasi sikap dalam kaitannya dengan penyusunan alat ungkapannya menuju posisi positif atau negatif.

### **2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sikap**

Sikap seseorang dapat diubah dan dibentuk melalui beberapa cara (Isbandi, 1994), antara lain:

a. Adopsi

Kejadian dan peristiwa yang terjadi secara berulang-ulang dan terus-menerus, lama-kelamaan secara bertahap diserap ke dalam diri individu dan mempengaruhi terbentuknya sikap.

b. Diferensiasi

Karena adanya perkembangan pengalaman, inteligensia, dan pengetahuan maka ada hal yang tadinya dianggap sebagai sejenis, sekarang dipandang tersendiri dan lepas dari jenisnya (yang sudah dikelompokkan terdahulu).

c. Integrasi

Pembentukan sikap terjadi secara bertahap, dimulai dengan berbagai pengalaman yang berhubungan dengan satu hal tertentu, sehingga akhirnya terbentuk sikap mengenai hal tersebut.

d. Trauma

Pengalaman yang tiba-tiba dan mengejutkan yang meninggalkan kesan mendalam pada jiwa seseorang dapat menyebabkan terbentuknya sikap.

e. Generalisasi

Pengalaman traumatik yang dialami seseorang pada beberapa hal tertentu dapat menimbulkan sikap negatif pada semua hal yang sejenis.

### 2.3.2 Sikap Terhadap Perubahan

Sikap terhadap perubahan adalah preferensi karyawan (keadaan suka atau tidak suka) terhadap perubahan budaya organisasi. Menurut Judson (1991) dalam Damayanti (2002), sikap terhadap perubahan terbagi menjadi menerima aktif, menerima pasif, menolak pasif, dan menolak aktif.

**Tabel 2.1. Sikap Menghadapi Perubahan**

<b>Sikap Menghadapi Perubahan</b>	<b>Perilaku yang Ditunjukkan</b>
Menerima Aktif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antusias</li> <li>- Kooperatif</li> <li>- Penerimaan</li> </ul>
Menerima Pasif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengunduran diri pasif</li> <li>- bersikap apatis</li> <li>- Kehilangan minat dalam bekerja</li> <li>- Penurunan kualitas perilaku</li> </ul>
Menolak Pasif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak mau belajar</li> <li>- Protes</li> <li>- Bekerja hanya demi peraturan</li> <li>- Sedikit bekerja</li> <li>- Menunjukkan kemunduran perilaku</li> </ul>
Menolak Aktif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perlahan-lahan mundur</li> <li>- Sengaja melambat</li> <li>- Penarikan diri</li> <li>- Melakukan kesalahan dengan sengaja</li> <li>- membuat kekacauan misal sabotase</li> </ul>

Sumber : Damayanti (2002)

## 2.4 Organisasi

### 2.4.1 Definisi Organisasi

Scott (1992) menjelaskan definisi organisasi dari tiga sudut perspektif, yakni:

- a. Organisasi sebagai sebuah sistem rasional (*organizations as rational systems*).

*“Organizations are collectivities oriented to the pursuit of relatively specific goals and exhibiting relatively highly formalized social structures.”* (hlm. 23)

Menurut definisi ini, organisasi merupakan sebuah kebersamaan yang mempunyai orientasi untuk mencapai tujuan tertentu dan mengikatnya dengan aturan-aturan formal struktur sosial. Organisasi menurut definisi ini banyak ditemukan pada organisasi pada umumnya seperti perusahaan.

- b. Organisasi sebagai sebuah sistem alamiah (*organizations as natural systems*).

*“Organizations are collectivities whose participants share a common interest in the survival of the system and who engage in collective activities, informally structured, to secured this end.”* (hlm. 25)

Definisi ini menekankan bahwa elemen terpenting dari organisasi adalah kebersamaan (*collectivities*) dari anggota yang berbagi peran secara informal dalam sebuah kepentingan bersama untuk mempertahankan sebuah sistem agar menjamin keberlangsungannya sampai akhir. Definisi tersebut sesuai dengan karakteristik paguyuban atau komunitas yang ada pada masyarakat pedesaan.

- c. Organisasi sebagai suatu sistem terbuka (*organizations as open systems*).

*“Organizations are systems of interdependent activities linking shifting coalitions of participants; the systems are embedded in – dependent on continuing exchanges with and constituted by – the environments in which they operate.”* (hlm. 25)

Organisasi merupakan sebuah aktivitas yang saling mempengaruhi yang menghubungkan pergerakan kerja sama anggotanya, dimana sistem tersebut juga dipengaruhi oleh lingkungannya.

Robbins (2002) mengkaitkan definisi organisasi dengan struktur dan bagaimana pekerjaan dalam sebuah organisasi dibagikan dan dikoordinasikan secara formal. Unsur-unsur yang terdapat dalam sebuah desain organisasi menurut Galbraith (2002) dalam *The Star Model* yang diajukannya, yakni:

a. Strategi (*Strategy*)

Strategi menentukan arah dan tujuan organisasi. Strategi sebagai sebuah visi dan misi organisasi mempengaruhi tindakan yang akan diambil oleh organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang, sebagai sebuah panduan membentuk keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan kompetensi yang unik (*distinctive competencies*) dalam menghadapi persaingannya.

b. Struktur (*Structure*)

Struktur menentukan pembagian kuasa dan wewenang formal di dalam organisasi. Struktur menggambarkan spesialisasi kerja yang terdapat dalam organisasi, jumlah pekerja yang diperlukan, distribusi kekuasaan dalam hubungan vertikal maupun horizontal, dan pembentukan departemen-departemen dalam organisasi.

c. Praktek SDM (*People*)

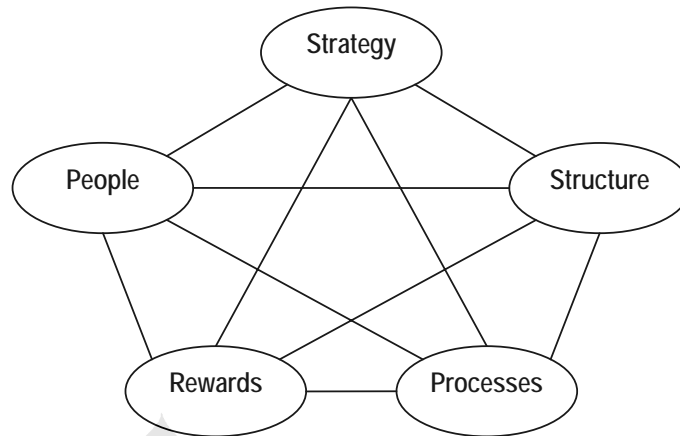
Praktek sumber daya manusia, mencakup aktivitas merekrut, seleksi, rotasi, pelatihan, dan pengembangan, untuk menciptakan kemampuan yang berhubungan dengan organisasi dari individu-individu untuk menunjang strategi organisasi yang telah ditentukan.

d. Balas Jasa (*Rewards*)

Balas jasa merupakan cara untuk menyelaraskan tujuan individu, perilaku, dan kinerja individu yang sesuai dengan strategi organisasi.

e. Proses (*Processes*)

Menggambarkan hubungan penyebaran informasi dan pengambilan keputusan yang melintasi batasan departemen. Terdapat dua arah proses yakni vertikal yang menggambarkan pengalokasian modal dan bakat yang terbatas, dan horizontal yang menggambarkan kerja sama lintas departemen.



**Gambar 2.2. The Star Model**

Sumber : Galbraith (2002)

## 2.4.2 Budaya Organisasi

### 2.4.2.1 Definisi Budaya Organisasi

Robbins (2002) menjelaskan budaya organisasi dengan sederhana sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota sehingga dapat membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain.

Schein (2004) menjelaskan dengan lebih rinci tentang definisi budaya organisasi yakni,

“Pola perilaku yang telah dikembangkan oleh suatu organisasi ketika ia belajar untuk menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap sah dan akan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk dimengerti, dipikirkan, dan dirasakan.” (hlm. 17)

Definisi budaya organisasi tersebut mempertimbangkan faktor efektivitas yang harus dicapai dari sebuah budaya di organisasi, yakni menghadapi tantangan eksternal dan permasalahan internal organisasi.

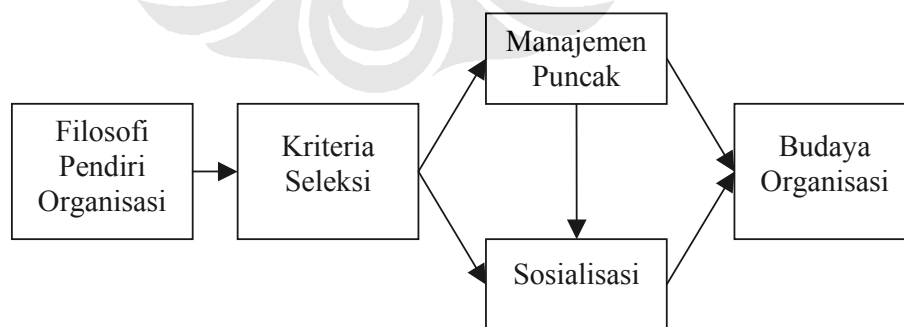
Sedangkan menurut Denison (1990) budaya organisasi terbagi menjadi 4 sifat utama, yaitu: keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan penghayatan misi. Masing-masing dari sifat utama tersebut terbagi lagi menjadi 3 indikasi praktek manajemen. Damayanti (2002) menggunakan 4 dari 12 indikasi praktek

manajemen tersebut untuk dapat menjelaskan perubahan budaya organisasi. Empat indikasi praktek manajemen tersebut adalah:

- a. Nilai-nilai Inti (*Core Values*).  
Anggota dari organisasi memegang suatu himpunan nilai-nilai yang menciptakan perasaan identitas dan pengharapan yang gamblang.
- b. Visi (*Vision*).  
Organisasi mempunyai pandangan bersama tentang kondisi masa depan yang ingin dicapai.
- c. Tujuan dan Sasaran (*Goal and Objectives*)  
Suatu himpunan tujuan dan sasaran yang gamblang untuk memberikan arahan yang jelas dalam bekerja.
- d. Pengembangan Kemampuan (*Capability Development*)  
Organisasi secara berkesinambungan menginvestasikan kemampuan karyawan untuk dapat tetap kompetitif dan memenuhi kebutuhan bisnis.

#### 2.4.2.2 Fungsi dan Terbentuknya Budaya Organisasi

Robbins (2002), budaya berasal dari filosofi pendirinya, kemudian budaya akan sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Selanjutnya, manajemen puncak akan bertanggungjawab dalam menentukan perilaku yang diterima atau yang ditolak dalam perusahaan, melalui sosialisasi-sosialisasi yang dilakukan baik secara sadar maupun tidak.



**Gambar 2.3. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi**

Sumber: Robbins (2002)

Budaya mempunyai fungsi di dalam sebuah organisasi (Robbins, 2002), yaitu:

- a. Budaya berfungsi sebagai tapal batas; menciptakan suatu perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi; menciptakan kebanggaan menjadi anggota organisasi (*esprit de corps*).
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi.
- d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial; penerimaan terhadap lingkungan kerja secara positif.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pemaknaan dan kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi.

#### **2.4.2.3 Karakteristik Budaya**

Terdapat tujuh karakteristik primer yang dapat menggambarkan suatu budaya di perusahaan (Robbins, 2002), sebagai berikut:

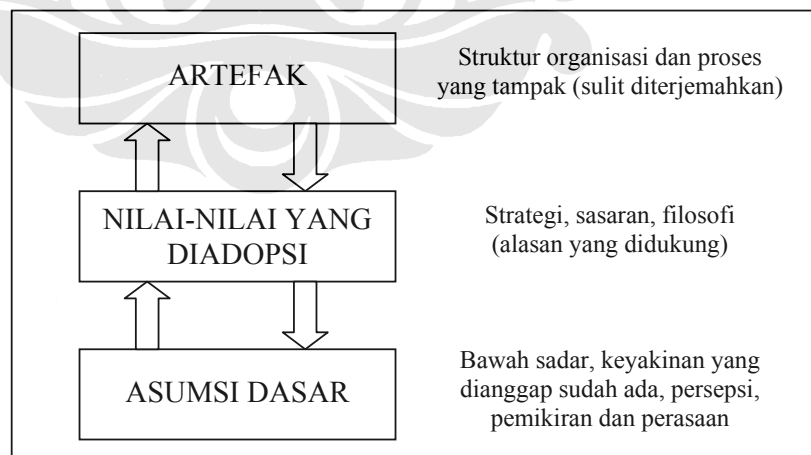
- a. Inovasi dan pengambilan risiko; sejauh mana para karyawan didorong untuk melakukan inovasi dan mengambil risiko.
- b. Perhatian ke rincian; sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian ke aspek-aspek rinci.
- c. Orientasi hasil; sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil dan bukannya proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi orang; sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
- e. Orientasi tim; sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan diantara tim-tim, dan bukannya individu-individu.
- f. Keagresifan; sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, dan bukannya santai-santai.
- g. Kemantapan; sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.



#### 2.4.2.4 Tingkatan Budaya Organisasi

Menurut Schein (2004) budaya organisasi mempunyai tingkatan-tingkatan yang membedakan tingkat analisis pengamat. Schein membagi tingkatan budaya organisasi menjadi tiga tingkatan, yakni artefak (*artifacts*), keyakinan dan nilai yang diadopsi (*espoused beliefs and values*), dan asumsi dasar (*underlying assumption*).

- Artefak (*artifacts*)  
merupakan tingkatan budaya paling atas terdiri dari aspek-aspek yang secara nyata dapat dilihat kasat mata, didengar, dan dirasakan oleh orang yang berada diluar organisasi, seperti produk, bentuk arsitektur bangunan, bahasa yang digunakan, teknologi, dan adab perilaku (Tingkat I Budaya Organisasi).
- Keyakinan dan nilai yang diadopsi (*espoused beliefs and values*)  
merupakan budaya yang tegas dinyatakan di organisasi seperti, strategi, pernyataan misi, slogan, dan nilai yang sering dinyatakan (Tingkat II Budaya Organisasi).
- Asumsi dasar (*underlying assumptions*)  
merupakan elemen dasar dari budaya yang tidak terlihat dan tidak secara sadar diidentifikasi dalam interaksi sehari-hari dalam organisasi. Asumsi dasar seperti, persepsi, alam bawah sadar, dan keyakinan yang dianggap benar (Tingkat III Budaya Organisasi).



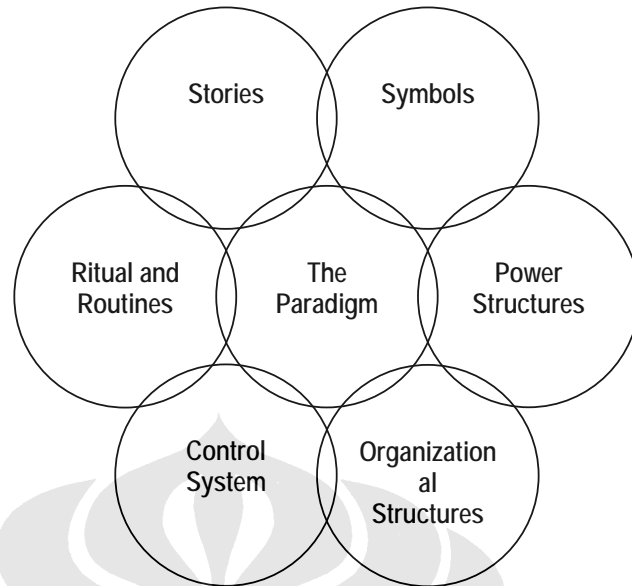
**Gambar 2.4. Tingkatan Budaya Organisasi**

Sumber: Schein (2004)

#### 2.4.2.5 Unsur-unsur Budaya Organisasi:

G. Johnson dalam Palmer, Dunford, dan Akin. (2006) menjelaskan budaya organisasi dengan mengidentifikasi unsur-unsur yang terdapat pada jaring budaya (*culture web*):

- Paradigma (*The Paradigm*)  
Rangkaian asumsi yang secara bersama dipegang di seluruh organisasi yang dianggap sebagai elemen dasar dari bisnis seperti, apa organisasi tersebut, apa yang dilakukan organisasi tersebut, pernyataan misi, dan nilai-nilai inti.
- Sistem Kendali (*Control Systems*)  
Proses bagaimana mengawasi apa yang sedang dilakukan dan bagaimana pengukuran kinerja dan balas jasa.
- Struktur Organisasi (*Organizational Structures*)  
Merupakan cara bagaimana kerja mengalir terdistribusi di dalam organisasi
- Struktur Kuasa (*Power Structures*)  
Termasuk dalam bagian ini adalah siapa yang dapat mengambil keputusan, seberapa jauh kuasa didelegasikan, dan jenis kuasa apa yang digunakan.
- Simbol (*Symbols*)  
Termasuk kedalamnya seperti logo, desain ruang, seragam pakaian, dan penggunaan bahasa yang menyampaikan aspek dari budaya.
- Rutinitas dan Ritual (*Rituals and Routines*)  
Mengenai cara-cara anggota organisasi memperlakukan satu sama lain untuk membangun kebiasaan.
- Kisah dan Mitos (*Stories and Myths*)  
Penyampain pesan tentang sejarah apa yang menjadi nilai bagi perusahaan.



**Gambar 2.5. Jaring Budaya**

Sumber : Johnson dalam Palmer, Dunford, & Akin (2006)

### 2.4.3 Perubahan

Perubahan merupakan sesuatu yang tidak dapat dielakkan bagi organisasi karena perubahan merupakan sebuah proses alami yang tidak dapat tidak akan dijalani setiap makhluk hidup dan segala aktivitasnya termasuk organisasi. Organisasi yang bergerak ditempat, sesungguhnya sedang bergerak mundur dibandingkan relatif dengan lingkungannya yang terus bergerak mengembang. Bahkan menurut Schein (2004), perubahan merupakan suatu yang inheren dalam sejak awal perjalanan organisasi.

**Tabel 2.2. Perubahan Menurut Siklus Organisasi**

Tahapan Organisasi	Mekanisme Perubahan
Masa pendirian dan awal perkembangan ( <i>Founding and Early Growth</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perubahan sedikit demi sedikit (<i>incremental</i>) melalui evolusi yang bersifat umum maupun khusus (<i>general and specific evolution</i>).</li> <li>2. Perubahan yang dipandu secara mandiri melalui kesadaran (<i>insight</i>)</li> <li>3. Perubahan melalui penggabungan (<i>hybrid</i>) dalam budaya</li> </ol>

Masa Kedewasaan ( <i>Midlife</i> )	<p>4. Perubahan melalui pengajuan secara sistematis dari subkultur-subkultur yang ada</p> <p>5. Perubahan disebabkan bujuk teknologi baru (<i>technological seduction</i>)</p> <p>6. Perubahan dengan memasukkan orang baru di luar organisasi (<i>infusion of outsiders</i>)</p>
Masa Kematangan dan Penuaan ( <i>Maturity and Decline</i> )	<p>7. Perubahan melalui skandal dan peruntuhan mitos (<i>scandal and explosion myths</i>)</p> <p>8. Perubahan melalui perubahan haluan (<i>turnarounds</i>)</p> <p>9. Perubahan melalui penggabungan dan akuisisi (<i>merger and acquisition</i>)</p> <p>10. Perubahan melalui re-organisasi dan kelahiran ulang (<i>reorganization and rebirth</i>)</p>

Sumber: Schein (2004)

#### 2.4.3.1 Penyebab Perubahan Organisasi

Palmer, Dunford, dan Aikin (2006) terdapat dua jenis pendorong organisasi untuk melakukan perubahan, yakni dorongan eksternal dan dorongan internal organisasi

- Dorongan eksternal

Dorongan eksternal lingkungan dapat dibagi menjadi lima kategori besar (David, 2007), yakni: (1) kekuatan ekonomi, (2) kondisi sosial, budaya, demografi, dan lingkungan, (3) kekuatan politik, pemerintah, dan hukum, (4) kekuatan teknologi, dan (5) kekuatan persaingan.

- Dorongan internal

Dorongan internal organisasi meliputi: (1) dorongan akibat pertumbuhan perusahaan, (2) dorongan untuk melakukan integrasi bisnis untuk dapat mencapai skala ekonomis (*economies of scale*) produksi, (3) dorongan identitas untuk melakukan reposisi di situasi pasar yang berubah, (4) dorongan dari manajer baru yang berkuasa, dan (5) dorongan kuasa dan politik dari pemilik bisnis (*shareholders*).

### 2.4.3.2 Karakteristik Perubahan

Perubahan mempunyai beberapa karakteristik (Kasali, 2006), yakni: (1) misterius, (2) perubahan memerlukan pelaku perubahan, (3) tidak semua orang bisa diajak melihat perubahan, (4) perubahan terjadi setiap saat, (5) perubahan mempunyai sisi keras dan sisi lembut, (6) perubahan membutuhkan waktu, biaya, dan kekuatan, (7) membutuhkan upaya-upaya khusus untuk menyentuh nilai-nilai dasar organisasi (budaya perusahaan), (8) perubahan banyak diwarnai oleh mitos-mitos, (9) perubahan menimbulkan ekspektasi, harapan, dan kekecewaan, dan (10) perubahan selalu menakutkan dan menimbulkan kepanikan-kepanikan.

Karakteristik perubahan tersebut di atas jika tidak diatasi dengan langkah-langkah yang tepat akan membuat perubahan yang ingin digulirkan gagal. Kotter (1996) menyarankan 8 (delapan) langkah untuk melakukan perubahan secara sukses.

**Tabel 2.3. Delapan Langkah untuk Transformasi Perusahaan Anda**

Langkah	Aksi	Perilaku yang Baru
1	Meningkatkan kesadaran atas hal-hal yang mendesak	Orang-orang mulai saling memberikan informasi, “Ayo kita bergerak, kita perlu melakukan perubahan terhadap sesuatu”
2	Membentuk tim pengarah	Satu tim yang cukup luas pengaruhnya untuk mengarahkan suatu perubahan besar dibentuk dan mereka memulai dengan kerjasama yang baik
3	Membuat visi yang benar	Tim pengarah membuat visi dan strategi yang benar untuk menjalankan perubahan tersebut
4	Mengkomunikasikan untuk didukung atau dilaksanakan	Orang-orang mulai yakin dan mau melakukan perubahan, dan ini dibuktikan dengan perilaku mereka yang sudah berubah
5	Berikan kepercayaan kepada	Lebih banyak orang yang merasa

	bawahan untuk beraksi	bahwa mereka bisa dan mau melakukan sesuai dengan visi yang telah ditetapkan
6	Ciptakan kemenangan jangka pendek	Suatu momentum akan terbentuk ketika orang berhasil menjalankan visinya dan dengan demikian pada saat yang bersamaan semakin sedikit orang yang resisten terhadap perubahan
7	Jangan putus asa	Orang-orang akan menghadap riak-riak di dalam menghadapi perubahan sampai terpenuhinya visi dimaksud
8	Tetaplah fokus pada perubahan	Kesinambungan perubahan perilaku tetap terlaksana walaupun terjadi benturan dengan tradisi yang ada, terjadinya pergantian pemimpin, dsb.

Sumber: Kotter (1996)

### 2.4.3.3 Tingkatan dan Model Perubahan

Dilihat dari unsur-unsur organisasi yang mengalami perubahan, menurut Palmer, Dunford, dan Akin (2006) perubahan mempunyai dua tingkatan, yakni:

- Perubahan tingkat pertama (*first-order change*)  
Perubahan ini mengikutsertakan penyesuaian sistem, proses, dan struktur organisasi. Perubahan yang dilakukan bertujuan untuk memelihara dan mengembangkan kesinambungan dan keadaan perusahaan. Disebut juga perubahan tambahan (*incremental change*).
- Perubahan tingkat kedua (*second-order change*)  
Perubahan ini dimaksudkan untuk merubah sifat dasar suatu organisasi. perubahan yang dilakukan bersifat radikal dan asasi merubah organisai pada intinya.

Salah satu model perencanaan perubahan yang mendasar dikemukakan oleh Kurt Lewin dengan tiga langkah prosedur perubahannya (Schein, 2006). *Lewins three-step procedur of change* sebagai berikut:

a. Pencairan (*Unfreezing*)

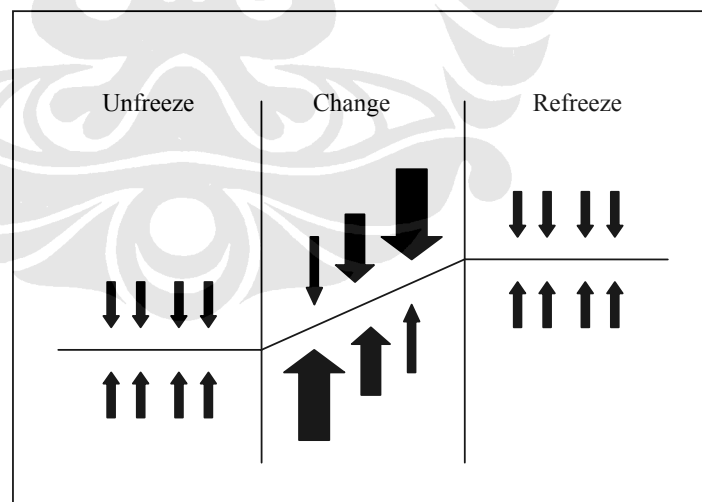
Pencairan dilakukan dengan cara memperkenalkan informasi-informasi baru yang menegaskan perbedaan antara tujuan dan prestasi kerja sekarang dengan mengurangi nilai-nilai lama dan tidak sesuai lagi, atau dengan menunjukkan tidak efektifnya lagi kebiasaan yang lama tadi.

b. Perubahan/Tindakan (*Change/Movement*)

Agen perubahan, dengan kerja sama dengan para anggota organisasi, menciptakan situasi dimana nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang baru dibuat menjadi cocok dengan memberikan contoh tentang masing-masing aspek perubahan yang diinginkan. Nilai sikap dan perilaku yang baru diperoleh melalui proses identifikasi dan internalisasi.

c. Pembekuan kembali (*Refreezing*)

Langkah ketiga berusaha menstabilkan organisasi pada suatu tingkat keseimbangan baru dengan menggunakan suatu mekanisme baru dalam organisasi yang mendorong ke tingkat tersebut. Mekanisme tersebut antara lain dapat berupa budaya dan norma organisasi, kebijakan, dan struktur organisasi.



Gambar 2.6. Model Perubahan Lewin

Sumber: Lewin dalam Rusli (2004)

Model Lewin tidak secara spesifik menjelaskan bagaimana pengaruh budaya dalam proses transformasi organisasi. Namun, implikasi budaya dari suatu

perubahan organisasi dapat dilihat dari strategi langkah *refreezing* yang dilakukan; misalnya penetapan kebijakan rekrutmen baru yang mengutamakan calon-calon yang sesuai dengan budaya organisasi. Dengan kata lain, Lewin menempatkan budaya organisasi pada aspek strategi perubahan, khususnya tahap *refreezing*.

#### 2.4.4 Resistensi Terhadap Perubahan

Senge (1990) mengatakan bahwa resistensi bukanlah sebuah misteri. Resistensi adalah sebuah reaksi dan respon yang secara alamiah timbul pada setiap perubahan yang terjadi pada individu maupun organisasi. Menurut Palmer, Dunfor, dan Akin (2006), resistensi terhadap perubahan disebabkan oleh:

- a. pribadi orang yang bersangkutan memang tidak menyukai perubahan.
- b. tidak nyaman dengan ketidakpastian
- c. merasa akan mendapatkan dampak negatif pada kepentingannya
- d. terikat pada budaya yang telah mapan
- e. merasa kontrak psikologisnya (seperti: komitmen) terlanggar
- f. kurang yakin akan perubahan yang diperlukan
- g. kurang kejelasan pada apa yang diharapkan untuk berubah
- h. yakin bahwa perubahan tertentu yang sedang digulirkan bukan merupakan kebijakan yang tepat.
- i. yakin bahwa perubahan tersebut dilakukan pada waktu yang salah
- j. perubahan yang dilakukan berlebihan
- k. dampak kumulatif dari perubahan lain yang terjadi pada individu bersangkutan.
- l. merasa perubahan tersebut berbenturan dengan etika.
- m. reaksi atas pengalaman perubahan sebelumnya
- n. tidak sepakat dengan cara pengelolaan perubahan

Kreitner dan Kinicki (2001) memberikan kiat-kiat mengatasi resistensi terhadap perubahan dengan menggunakan pendekatan-pendekatan yang berbeda.



Tabel 2.4. Kiat Mengatasi Resistensi Terhadap Perubahan

<b>Pendekatan</b>	<b>Latar Situasi</b>	<b>Keunggulan</b>	<b>Kelemahan</b>
<b>Pendidikan dan Komunikasi</b>	Tidak ada informasi atau informasi yang ada tidak akurat	Orang yang diajak secara persuasif kerap kali mau membantu melaksanakan perubahan	Bisa sangat boros waktu jika melibatkan banyak orang
<b>Partisipasi dan Keterlibatan</b>	Penggagas tidak memiliki segala informasi yang diperlukan untuk merancang perubahan; pihak lain memiliki kekuatan penolakan yang patut dikaji	Orang yang dilibatkan akan memberikan komitmen untuk menerapkan perubahan, dan segala informasi yang relevan akan terintegrasi ke dalam rencana perubahan	Bisa sangat boros waktu jika orang-orang yang terlibat ikut serta merancang suatu perubahan yang tidak sesuai
<b>Fasilitasi dan Dukungan</b>	Orang menolak perubahan karena masalah penyesuaian	Tidak ada pendekatan lain yang berhasil dalam masalah penyesuaian	Bisa boros waktu, mahal, dan berakhir dengan kegagalan
<b>Negosiasi dan Kesepakatan</b>	Seseorang atau kelompok akan menarik diri jika perubahan dilakukan, dan kelompok tersebut memiliki kekuatan penolakan yang patut dikaji	Terkadang merupakan cara yang mudah untuk menghindari penolakan yang lebih besar lagi	Bisa terlalu mahal dalam banyak kasus jika mengajak pihak lain untuk berunding agar menerima perubahan dengan rela
<b>Manipulasi dan Kooptasi</b>	Kiat lain tidak berhasil, atau terlalu boros untuk dilakukan	Bisa menjadi solusi yang relatif cepat, dan murah bagi masalah penolakan	Bisa menimbulkan masalah di masa depan jika orang merasa dimanipulasi
<b>Pemaksaan Implisit dan Eksplisit</b>	Kecepatan perubahan penting, dan penggagas perubahan memiliki kekuasaan yang besar	Cepat, dan bisa mengatasi segala macam penolakan	Bisa sangat riskan jika menimbulkan kemarahan terhadap si penggagas

Sumber: Kreitner dan Kinicki (2001)

## 2.5 Hubungan Persepsi Bawahan Terhadap Perilaku Kepemimpinan Atasan dengan Sikap Terhadap Perubahan Budaya Organisasi

Perubahan budaya organisasi merupakan tanggung jawab seorang pemimpin dalam perusahaan. Kotter (1996) menjelaskan bahwa dalam melakukan sebuah perubahan, organisasi memerlukan individu-individu yang mempunyai kemampuan untuk memimpin perubahan (*leading change*) dan bukan sekedar mengelola perubahan (*managing change*). Kotter menegaskan untuk dapat menggulirkan perubahan yang sukses, selain dengan delapan langkah transformasi, aspek kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mendorong proses menuju tersebut. “...*the driving force behind the process: leadership, leadership, and still more leadership.*”

Menurut Berger dan Sikora dalam Napitupulu (2006), ada 5 (lima) profil aktor di dalam drama perubahan, yakni:

a. *Change Agent* (Agen Perubahan)

Mereka adalah orang-orang yang telah memahami pemicu perubahan dan dampaknya serta yang memiliki kuasa untuk mendorong rekasi organisasi.

b. *Change Manager* (Pengelola Perubahan)

Terkadang agen perubahan menjadi pengelola perubahan itu sendiri. Tetapi pada umumnya tidak demikian halnya. Manajer perubahan melampaui konsep kepemimpinan lama karena mereka menggabungkan kewenangan yang diberikan dari atas dan penghormatan dari bawah dengan kapasitas untuk merencanakan, mengorganisasikan dengan cepat dan pasti.

c. *Change Fasilitator* (Fasilitator Perubahan)

Semua individu yang aktif dan mendukung manajer perubahan.

d. *Change Buffer* (Penyangga Perubahan)

Orang yang secara pasif menolak perubahan atau mengikuti perubahan tanpa komitmen.

e. *Change Resistor* (Penolak Perubahan)

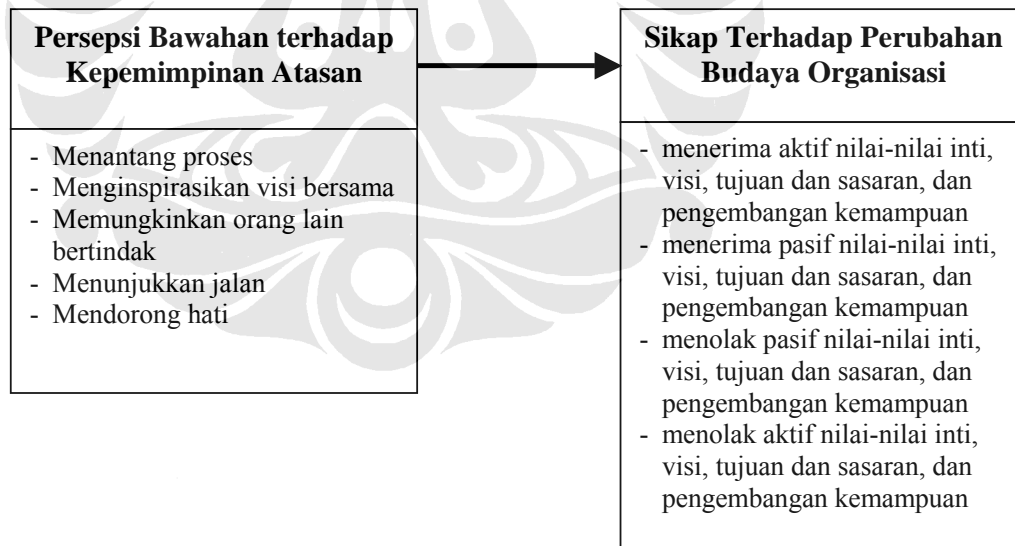
Orang yang menentang perubahan karena menurut persepsi mereka, perubahan akan membawa dampak negatif terhadap diri mereka.

Kepemimpinan merupakan proses interaksi dari pemimpin, bawahan, dan situasi. Dengan demikian, tindakan-tindakan yang dilakukan pemimpin harus dapat dipersepsikan dengan baik oleh bawahan untuk dapat membangun sikap positif bawahan terhadap perubahan budaya organisasi yang dilakukan.

Perilaku kepemimpinan atasan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah lima perilaku kepemimpinan menurut Kouzes dan Posner (1999), yakni: menantang proses (*challenging the process*), mengilhami suatu visi bersama (*inspiring a shared vision*), memungkinkan orang lain bertindak (*enabling others to act*), menunjukkan jalan (*modelling the way*), dan mendorong hati (*encouraging the heart*).

Sedangkan aspek budaya organisasi akan menggunakan empat indikasi budaya organisasi dalam praktek manajemen yang dibuat oleh Denison (2000), yakni nilai-nilai inti, visi, tujuan dan sasaran, dan pengembangan kemampuan.

Maka hubungan persepsi bawahan terhadap perilaku kepemimpinan atasan dengan sikap terhadap perubahan budaya organisasi yang akan ditelaah lebih lanjut dalam penelitian ini adalah:



**Gambar 2.7. Model Hubungan Antara Persepsi Bawahan Terhadap Kepemimpinan Atasan Dengan Sikap Terhadap Perubahan Budaya Organisasi**

Sumber: Sulistiasih (2003) dan Damayati (2002), telah diolah kembali