**UNIVERSITAS INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN**

**PROGRAM STUDI S1 REGULER**

**UJIAN AKHIR SEMESTER DARING**

**SEMESTER GASAL 2020/2021**

**PERILAKU KEORGANISASIAN**

DOSEN : TIM DOSEN DAN ASISTEN

SIFAT UJIAN : OPEN ALL

TANGGAL : 4 NOVEMBER 2020

WAKTU : 180 MENIT

Instruksi Ujian:

Panduan umum:

1. Mahasiswa mengisi Surat Pernyataan Kejujuran Akademik (terlampir) dan melampirkannya pada halaman pertama jawaban ujian.
2. Pastikan koneksi internet lancar untuk memastikan jawaban terkirim melalui email atau media lain sesuai kesepakatan bersama
3. Waktu ujian 3 jam (09.00-12.00) dengan tambahan 15 menit untuk pengiriman jawaban melalui email (email masuk ke dosen paling lambat jam 12.15). Keterlambatan pengiriman jawaban akan dikenakan penalti, salah satunya dalam bentuk diskualifikasi.

Panduan khusus

1. **Pilihlah 4 dari 5 soal** untuk dikerjakan. Tiap soal memiliki bobot yang sama.
2. Jawaban diketik dan disatukan dengan surat pernyataan akademik dalam bentuk PDF.
3. Setiap halaman diberi informasi untuk tiap nomor jawaban soal
4. Jawaban dan surat pernyataan kejujuran akademik yang telah menjadi PDF dikirimkan dalam format PDF ke dalam EMAS serta email dosen masing-masing dan di-cc kepada asisten, sesuai dengan kelas dan alamat email berikut:

OB-A: Jawabanujianputrimega@gmail.com / elvina.sorta@office.ui.ac.id

OB-B: bagusadiluthfi@yahoo.com / ranandarri@gmail.com

OB-C: basuki.m31@ui.ac.id / fahrinagyuliani@gmail.com

OB-D: rushlif@ui.ac.id / mithajanirac@gmail.com

OB-E: [ujianobmutiara@gmail.com](mailto:ujianobmutiara@gmail.com) / millenny@ui.ac.id

OB-F: riani.rachmawati@ui.ac.id / jocelyn.vania@ui.ac.id

1. Format penamaan subject email dan file adalah: Kelas\_NPM\_Nama\_UTSOB
2. Pastikan email sudah terkirim (cek di folder sent dan foto/print screen sebagai bukti di kemudian hari)

**LAMPIRAN**

SURAT PERNYATAAN KEJUJURAN AKADEMIK

Dalam ujian mata kuliah Perilaku Keorganisasian ini,

Nama :

NPM :

Saya menyatakan dengan sejujurnya bahwa:

1. Saya tidak menerima dan atau tidak memberikan bantuan dalam bentuk apapun kepada mahasiswa lain dalam mengerjakan soal ujian.
2. Saya tidak melakukan plagiasi atas pekerjaan orang lain dan mengakui nya sebagai pekerjaan saya
3. Saya memahami bahwa segala tindakan kecurangan akan mendapatkan hukuman sesuai dengan aturan akademik yang berlaku pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia

Depok, 4 November 2020

(Nama Lengkap)

**SOAL I (25%)**

**Case study-Microsoft: Team building and group dynamics**

Source: https://thefruitfultoolbox.com/case-study-microsoft-team-building-and-group-dynamics/



Empat puluh orang karyawan luar biasa, enam bulan yang singkat, dan tanggung jawab mengelola sebuah perusahaan anggota Fortune 100 adalah apa yang dihadapi oleh Darci Kleindl ketika ia menerima jabatan sebagai *General Manager of Sales Excellence and Sales Enablement* di kelompok usaha *Microsoft Business Solutions (MBS).* Kleindl menerima warisan tim manajer *customer support* berskala global yang bekerja dengan klien dari berbagai kalangan, termasuk insinyur, lembaga pemasar, konsultan, dan konsumen eksternal. Ia juga mengelola tim berisi pemimpin-pemimpin yang menentukan standar tingkat dunia untuk dasar-dasar pemasaran, kesiapan internal dan eksternal, serta ritme bisnis dan komunikasi untuk mengakselerasi pertumbuhan grup MBS.

Tantangan lain juga menanti Kleindl pada awal perjalanannya di MBS ketika kelompok yang ia kelola mengalami pergeseran organisasi yang drastis setelah mereka beroperasi secara otonom di dalam Microsoft pada periode sebelumnya. Kleindl mengatakan, “*Enterprise business teams* dan *small business teams* mengintegrasikan *CRM solutions* yang kami miliki ke dalam strategi dan eksekusi bisnis secara keseluruhan. Hal ini meningkatkan prioritas dari hasil kerja kami dalam waktu singkat, dari yang semula tingkat 4 menjadi tingkat 9.” Walaupun situasi tersebut seolah menegangkan, Kleindl memiliki banyak pengalaman dalam mengelola kelompok yang dinamis maupun situasi yang kompleks. Ia seringkali terlibat dalam pembuatan strategi pada level eksekutif sepanjang jenjang karirnya. Namun, kali ini Kleindl menghadapi sesuatu yang berbeda. Ia berencana untuk mengimplementasikan program pengembangam kepemimpinan dan kelompok yang komprehensif, yang akan mentransformasi budaya kerjanya dan menyediakan struktur yang mendasari kinerja timnya.

**Menentukan Strategi Mencapai Kesuksesan**

Kleindl bertekad menciptakan dampak yang bertahan lama. “Orang-orang seringkali berpikir bahwa pengembangan tim dan kepemimpinan hanya terjadi dalam satu waktu. Beberapa orang dikumpulkan dalam sebuah ruang kelas dan kita mengharapkan hal tersebut langsung mengubah dunia mereka dalam waktu semalam,” ujar Kleindl. Visinya melibatkan stabilisasi budaya saling percaya, kolaborasi, dan akuntabilitas - budaya yang akan menjangkau karyawan yang bahkan bukan langsung berada di bawah kepemimpinannya. Salah seorang rekan kerja Kleindl, Leamon, mengatakan, “Darci memahami bahwa anda bisa memiliki produk yang luar biasa, perangkat lunak yang fenomenal, dan orang-orang yang paling pintar, tetapi ketika seluruh aspek tersebut tidak bekerjasama dengan baik, anda tidak akan pernah maju.” Pemahaman pemimpin dan anggota tim bahwa dinamika kelompok yang unik dapat bersinergi dan menciptakan tim yang efektif serta meraih hasil positif yang berkesinambungan.

Sesi-sesi yang terfasilitasi membantu tim untuk mengetahui pencapaian mereka dalam lima pilar *teamwork* yang berbeda: rasa percaya (*trust),* konflik (*conflict)*, komitmen (*commitment)*, akuntabilitas (accountability), dan hasil (*result). “*Saya ingin memberikan kolega saya gambaran dari hulu ke hilir mengenai siapa diri mereka, baik dari pemahaman mereka sendiri maupun perspektif orang lain - misalnya untuk mempelajari bahwa bisa saja mereka memiliki tipe kepribadian yang dominan dan mengetahui hubungan antara kepribadian dengan kecerdasan emosional atau keahlian kepemimpinan,” ujar Kleindl.

Sebelum mendiskusikan cara menangani konflik, ide kelompok mengenai komitmen, maupun menegakkan akuntabilitas antara satu sama lain, tim tersebut harus percaya bahwa perkataan mereka akan dihormati dan didengarkan. Mereka akan saling berbagi latar belakang personal untuk mempelajari perspektif satu sama lain dan kaitannya dengan kolega mereka, termasuk dalam hal-hal di luar pekerjaan. Mereka berbincang secara lepas mengenai apa yang membuat mereka nyaman maupun tidak nyaman di lingkungan kerja. Mereka mendiskusikan nilai dasar tim serta visi yang mereka miliki untuk diri mereka maupun perusahaan. Terdapat pergeseran yang cukup terlihat dari segi akuntabilitas, yaitu masing-masing anggota menyadari bahwa mereka tidak harus selalu mengiyakan permintaan dari koleganya. Mereka saling mempercayai dan memahami cara memiliki konflik yang sehat ketika berada dalam situasi yang bukan seharusnya menjadi bagian pekerjaan mereka. Oleh sebab itu, setiap anggota memiliki bayangan yang jelas mengenai batasan tanggung jawab (akuntabilitas) mereka. Investasi terhadap individu seperti itulah yang memberikan hasil positif bagi Kleindl, tim kerjanya, serta jaringan di luar timnya.

**Pertanyaan:**

1. Jelaskan mengenai elemen konteks (*context)* berdasarkan data yang tersedia dalam kasus di atas sesuai teori *team effectiveness.*
2. Berdasarkan kasus Microsoft di atas, berikan masing-masing 3 contoh keberagaman yang mungkin terdapat di perusahaan ini, baik yang *deep level* maupun yang *surface level*. Anda dapat menggunakan asumsi dalam penjelasan anda.

Berikan pula contoh kapan keberagaman dapat meningkatkan efektivitas dan kapan justru dapat menurunkan efektivitas organisasi (jika ada)!

**SOAL II (25%)**

Dalam beberapa waktu terakhir, seorang pengusaha di *market place* mendapatkan kabar yang menggembirakan karena permintaan akan produknya meningkat 2 kali lipat dari permintaan regular. Program-program promosi yang diluncurkannya berhasil mendatangkan permintaan baru dalam jumlah yang besar. Saat ini, pengusaha tersebut memiliki 3 orang pegawai dimana masing-masing memiliki tugas sendiri dari mulai merekam pemesanan, melakukan *packaging* barang, dan memastikan layanan pengiriman ke pelanggan aman dan tepat waktu.

Saat permintaan belum sebanyak saat ini, secara rata-rata setiap pegawai mampu menangani pesanan sebanyak 50 unit per hari. Sehingga dalam 1 hari mereka bertiga mampu menyelesaikan 150 paket setiap hari. Sementara itu, hal-hal terkait dengan pertanyaan maupun jawaban atas pelanggan dilakukan oleh pengusaha tersebut. Meningkatnya permintaan sampai 2 kali lipat, membuat jam kerja pegawai bertambah. Masing-masing pegawai berusaha membantu tugas rekannya agar menjadi lebih cepat, memberikan penjelasan kepada rekan kerja yang lain untuk hal-hal yang belum cukup jelas dalam penyelesaian pekerjaan. Bahkan sesekali mereka harus membantu sang pengusaha untuk menjawab atau merespon permintaan dan pertanyaan dari pelanggannya secara *online* meskipun itu di tengah malam atau di pagi buta. Mereka tidak mengeluh dan menikmati pekerjaan tersebut, sehingga semua pesanan maupun layanan pelanggan tertangani dengan baik.

**Pertanyaan:**

Berdasarkan teori sikap dan perilaku kerja pegawai yang anda pahami, contoh kasus ini masuk dalam definisi kategori perilaku kerja yang mana? Jelaskan definisi dari kategori perilaku tersebut dan berikan penjelasan dari jawaban anda tersebut meliputi alasan beserta contoh perilaku yang relevan dengan kategori perilaku yang anda pilih.

**SOAL III (25%)**

Andi baru saja menerima pembagian harta waris dari ayahnya yang mantan seorang pejabat di era Presiden Soeharto. Ia begitu bersemangat menggunakannya untuk membuka usaha di bidang kelapa sawit. Lingkungan pergaulannya yang kalangan pengusaha membuatnya sangat yakin bahwa kendatipun ia terbilang terlambat masuk dan industri ini banyak mendapat perlawanan dari aktivis pencinta lingkungan, industri kelapa sawit merupakan bisnis yang tidak akan ada matinya karena semua orang membutuhkan minyak kelapa sawit yang relatif lebih murah daripada minyak lain untuk konsumsi sehari-harinya, dan Indonesia terletak di garis khatulistiwa, lokasi sempurna untuk menumbuhkan pohon sawit yang bibitnya hanya dapat hidup hingga kemiringan derajat 2-3 dari garis khatulistiwa.

Digunakannya sebagian harta warisnya untuk membebaskan lahan di hutan Kalimantan, dan sebagian lain untuk mengurus perizinan. Ia menyiapkan sejumlah “uang pelicin” untuk mempercepat proses perizinan karena itulah yang ia harus persiapkan jika ingin perizinan cepat, menurutnya.

Ia pun mulai berburu lahan. Dengan total harga yang sama, ia mendapatkan dua opsi yang menurutnya menarik. Satu lahan cukup luas, namun sangat jauh dari bandara. Lahan berikutnya tidak cukup luas, namun masih terjangkau dari bandara sehingga ia merasa dapat sering-sering menengok usahanya tersebut. Ia pun berkonsultasi dengan beberapa kawan, dengan usulan yang beragam. Sebagian besar kawannya menyarankan mengambil opsi pertama, namun ia kurang yakin. Ia pun terus berkonsultasi dengan beberapa teman pengusaha lainnya, dan beberapa diantaranya mengusulkan opsi 2. Ia pun bersemangat dan memutuskan untuk membebaskan lahan opsi 2.

Proses inisiasi pembangunan usaha pun dilakukan. Ia membabat hutan dan mulai menanam bibit sawit. Semuanya berjalan lancar. Hingga dua tahun kemudian, ia mendengar berita bahwa ilmuwan eropa telah berhasil melakukan rekayasa genetik dan membibitkan pohon sawit yang dapat hidup hingga derajat kemiringan 19 derajat dari khatulistiwa, sehingga banyak pihak memprediksi bahwa investor-investor eropa akan banyak berinvestasi di Afrika karena lebih dekat dan memenuhi syarat tumbuh pohon tersebut.

**Pertanyaan:**

1. Kesalahan penilaian umum apa yang terjadi pada kasus ini, dan di bagian manakah kesalahan tersebut berada? Bagaimana seharusnya Andi membentuk penilaiannya? Jelaskan jawaban anda.

2. Sebutkan dan jelaskan kesalahan-kesalahan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan Andi!

**SOAL IV (25%)**

Widy adalah seorang pengusaha yang memiliki beberapa restoran besar di area Jakarta. Ayahnya adalah seorang guru dan memiliki penghargaan yang tinggi terhadap kegiatan pengajaran. Suatu hari, ia mengunjungi 6 (enam) restoran bersama dengan kawan-kawannya. Tempat-tempat ini merupakan tempat di mana karyawan umumnya tidak banyak mendapat pujian ataupun ucapan terima kasih. Setiap mengunjungi sebuah restoran, ia berada di belakang konter pegawai, mendatangi bagian persiapan makanan, dan melihat seorang karyawan mengerjakan tugasnya dengan benar. Ia akan berujar, “Pekerjaan yang bagus, seperti itulah kita seharusnya menentukan porsi hidangan taco,” dan kemudian berpaling ke orang lain di area kerja tersebut dan mengatakan, “Apakah anda melihat betapa bagusnya hasil kerja tersebut?” Widy juga akan berdiri di tengah dapur dan setengah berteriak, “Siapa yang hari ini melakukan walk-in (bekerja di luar jadwalnya dengan kesadaran sendiri)?” Situasi akan hening sejenak kemudian, hingga akhirnya seseorang mengaku dirinya melakukan demikian. Widy selanjutnya akan memuji orang tersebut dan meminta karyawan lain di dapur untuk berkumpul sehingga mereka bisa melihat apa yang sudah dikerjakan dengan baik maupun yang bisa ditingkatkan selanjutnya. Ayah Widy kemudian mengajak Widy pergi makan di luar dan mengatakan kepada Widy, “Kamu mengajar dan menjadi mentor juga-hanya saja kamu melakukannya di ruang kelas yang berbeda.”

**Questions:**

1. Apakah Widy merupakan teladan yang baik dalam aspek penciptaan *employee engagement* dan motivasi karyawan di restorannya? Jelaskan jawaban anda dengan menggunakan setidaknya 2 (dua) teori motivasi kontemporer (*contemporary theories of motivation)*.

2. Dalam kondisi apakah pengakuan (*recognition*) justru gagal meningkatkan motivasi karyawan (*employee motivation)*? Jelaskan jawaban anda dengan menggunakan teori perilaku keorganisasian yang terkait.

**SOAL V (25%)**

Martha diberikan tugas atas tim beranggotakan 10 orang untuk membantunya merencanakan acara apresiasi konsumen (*customer appreciation event)*. Mereka sudah bekerja bersama setidaknya selama satu bulan dan mereka belum benar-benar menyatu sebagai sebuah tim. Martha yakin ia sudah memulai pekerjaannya dengan baik. Ia mengontak masing-masing individu di dalam tim dan menjelaskan tanggung jawab mereka dalam proyek tersebut.

Masing-masing anggota tim menyelesaikan tugas mereka, namun seolah tidak memedulikan anggota lain di dalam tim yang sama. Jika ada anggota yang membutuhkan bantuan, tidak ada yang turun tangan untuk membantu. Jika ada anggota yang memiliki masalah, tidak ada yang membantu menyelesaikan masalah tersebut. Baru-baru ini, salah seorang anggota tim menghadapi situasi darurat dan menanyakan apakah ada anggota tim yang bisa menghubungi tim penjualan sehingga ia bisa meninggalkan pekerjaannya lebih awal. Tidak ada yang menawarkan diri untuk membantu sehingga Martha memutuskan turun tangan. Martha merasa ia harus melakukan sesuatu. Sejujurnya, pengalaman ini merupakan pengalaman yang buruk bagi semua orang yang terlibat, dan beberapa anggota sudah mulai berbincang mengenai keinginan mereka untuk meninggalkan proyek tersebut. Martha juga merasa bahwa acara tersebut tidak akan berhasil sebaik ketika mereka mampu bekerja sama dengan baik sebagai sebuah tim.

**Pertanyaan:**

1. Masalah apa sajakah yang Anda lihat dari kasus di atas? Sebutkan dan jelaskan setidaknya 2 (dua) masalah dalam kasus tersebut sesuai dengan bidang studi perilaku keorganisasian.
2. Berikan saran yang dapat dilakukan Martha terkait problem yang telah Anda identifikasi di poin 1!