

I. STUDI ORGANISASI

A. Pengertian Organisasi

Organisasi sebagai suatu entitas tempat beberapa orang berkumpul harus benar-benar dipahami keberadaannya, dengan mengenal dan memahami organisasi memungkinkan tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Organisasi dikatakan oleh Gary N. McLean sebagai situasi dimana dua atau lebih orang yang terlibat dalam mencapai tujuan bersama.¹

Sukanto Reksohadiprodo dan Hani Handoko mengatakan organisasi sebagai: (1) Suatu lembaga sosial yang secara sadar dikoordinasikan dan dengan sengaja disusun; (2) terdiri dari sekumpulan orang dengan berbagai pola interaksi yang ditetapkan; (3) mempunyai batasan-batasan yang secara relatif dapat diidentifikasi dan keberadaannya mempunyai basis yang relatif permanen; (4) dan dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.²

Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske mengatakan organisasi sebagai berikut: "*An organization is a coordinated unit consisting of at least two people who function to achieve a common goal or set of goals*".³ Gibson dkk mengatakan bahwa organisasi dapat dipahami sebagai sebuah unit yang terkoordinasi, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi untuk mencapai tujuan bersama atau serangkaian tujuan. Sedangkan Richard L. Daft dalam bukunya *Organization Theory and Design*, mendefinisikan organisasi sebagai

¹ Gary N. Mclean, *Organization Developmen, Principles Processes Performance* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.Inc, 2006), h. 2.

² Sukanto Reksohadiprodo dan Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku* (Yogyakarta: BPFE UGM, 2001), h. 5.

³ James L. Gibson et al., *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2012), h. 4.

berikut: “*Organizations are (1) social entities that (2) are goal-directed, (3) are designed as deliberately structured and coordinated activity systems, and (4) are linked to the external environment*”.⁴ Apa yang dikatakan Daft dapat bermakna bahwa organisasi itu menggambarkan sebagai entitas sosial, yang diarahkan kepada pencapaian tujuan, dengan struktur yang dirancang secara sengaja dan terkoordinasi sebagai suatu sistem, serta terkait dengan lingkungan eksternal.

Stephen P. Robbins mengatakan organisasi merupakan suatu entitas sosial yang secara sadar terkoordinasi, memiliki suatu batas yang relatif dapat diidentifikasi, dan berfungsi secara relatif kontinu (berkesinambungan) untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama.⁵ dan E. Wight Bakke dalam Kusdi mengatakan bahwa organisasi sebagai: Suatu sistem berkelanjutan dari aktivitas-aktivitas manusia yang terdeferensiasi dan terkoordinasi, yang mempergunakan, mentransformasikan, dan menyatu padukan seperangkat khusus manusia, material, modal, gagasan, dan sumber daya alam menjadi suatu kesatuan pemecahan masalah yang unik dalam rangka memuaskan kebutuhan-kebutuhan tertentu manusia dalam interaksinya dengan sistem-sistem lain dari aktivitas manusia dan sumber daya dalam lingkungannya.⁶

Dengan demikian organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu entitas(wujud) sosial yang dikoordinasikan secara sadar oleh sekelompok orang secara terus menerus untuk mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai seorang diri.

⁴ Richard L. Daft, *Organization Theory and Design* (South-Western: Cengage Learning, 2010), h. 11.

⁵ Stephen P. Robbins, *Organization Theory, Structure, Design and Application* (Englewood Cliffs: Prentice Hall. Inc, 1991) h. 4.

⁶ Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi* (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), h. 5.

B. Evolusi Organisasi

Organisasi dari waktu ke waktu mengalami evolusi yang sangat berarti. Evolusi merupakan perubahan yang sangat cepat dalam perkembangan organisasi dengan memberikan inovasi baru dalam bentuk keunggulan-keunggulan dan keunikan-keunikan dari perkembangan awal sampai perkembangan yang paling mutakhir dalam teori organisasi. Evolusi atau perkembangan teori organisasi memunculkan berbagai macam pendekatan-pendekatan yang masing-masing dipengaruhi oleh cara yang digunakan untuk meninjau masalah organisasi.

Morgan (1986) mengatakan organisasi modern yang kompleks memerlukan pengetahuan dan pengalaman. Pengetahuan tentang teori organisasi dan perilaku orang dalam organisasi mengikuti berkembangnya kemajuan ilmu manajemen dan administrasi publik. Teori mencoba untuk menjelaskan organisasi bagaimana memprediksi tindakan masa depan atau perilaku mereka, teori menyederhanakan untuk membawa fenomena di bawah lensa fokus dalam melihat dan memahami sebuah teori, kemudian, seperti model, berfungsi untuk menjelaskan dan membantu kita memahami apa yang terjadi di dunia sekitar kita. Teori organisasi adalah cara untuk melihat dan menganalisis organisasi yang lebih akurat dan mendalam, melihat dan berpikir tentang organisasi didasarkan pada pola dan keteraturan dalam desain organisasi dan perilaku.⁷

Kebanyakan teori yang dikembangkan sejauh ini tentang organisasi telah memiliki ideologi manajerial, yaitu dikembangkan untuk implikasi manajerial. Dari ideologi ini beberapa teori telah dikembangkan mencoba untuk menjelaskan sisi lain dari organisasi,

⁷Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, South-Western, Cengage Learning, 2010, h. 25

yaitu sisi individu dan organisasi serta apa yang dilakukan untuk masyarakat dan orang-orang lain. Teorikritis yang dibangun berasal dari karya-karya besar dari John Stuart Mill, Gaetano Mosca, Robert Michels, Emanuel Kant, Karl Marx, dan Max Weber, dan beberapa orang lain seperti Jean Paul Sartre.⁸

Bangunan teori tersebut memunculkan: teori klasik atau formal, juga disebut/teori struktural fungsional, teori keputusan neo klasik, teori perilaku, teori sistem, teori kontingensi, teori biaya pasar dan transaksi, teori keagenan, teori formal; teori organisasi humanisme, teori populasi ekologi, teori kritis dan interpretatif, teori Marxis dan teori alienasi Marx, teori Habermas'neo Marxist, dan teori-teori non Marxist seleksi alam, model integratif dan non hierarchical model.

Teori-teori yang ada menurut Lagaard, memiliki kontribusi terbesar dalam teori organisasi yang disebut "fokus pada kinerja tugas dan struktur", kontribusi tersebut dibuat sehubungan dengan berkembangnya masyarakat industri dan kelompok industri besar, yang menciptakan kebutuhan untuk teori tentang pengelolaan banyak orang yang berkumpul di sekitar tugas-tugas industri. Kelompok-kelompok industri besar ditandai dengan dirancangnya peran kolektif untuk mencapai tujuan tertentu dengan budaya sangat formal. Pengembangan ini menghasilkan teori organisasi dengan aturan normatif dalam penataan kerja, di mana organisasi yang berperan, atau mesin dibangun untuk tujuan mencapai tujuan yang ditentukan.⁹

Kontribusi teoritis yang berbeda, bagi pemahaman organisasi yang berfokus pada kinerja tugas dan struktur: Teori Organisasi Klasik (Manajemen Ilmiah, Teori Administrasi, Teori

⁸ Ali Farazmand, *Modern Organizations Theory And Ractice*, United States of America, Greenwood Publishing Group, Inc. 2002, h. 20

⁹ Jorgen Laegaard, *Organizational Theory*, Mille Bindslev & Ventus Publising, 2006, h. 14

Birokrasi), Teori Organisasi Neo Klasik, dan Teori Organisasi Modern.

Teori Organisasi Klasik

Manajemen Ilmiah

Manajemen Ilmiah berawal pada abad 19an, Frederick W.Taylor adalah kontributor utama dalam Manajemen Ilmiah yang didasarkan pada ide sistematisasi meningkatkan efisiensi melalui analisis ilmiah dan eksperimen. Taylor percaya bahwa perlu mereseapkan proses yang menghasilkan output yang maksimum dengan input energi dan sumber daya yang minimum. Menurut Taylortitik awal dimulai dari proses kerja individu, dengan konsekuensi yang cukup besardi seluruh sistem. Struktur harus didesain sesuai dengan fokus pada proses kerja, sehingga menurutnya perlu dibangun spesialisasi kerja yang dapat mengoptimumkan proses kerja, karena titik awal pendekatan Taylor adalah individu maka pendekatan ini dikategorikan sebagai pendekatan bottom up.

Efisiensi dengan pendekatan ilmiah Taylor melahirkan empat kaedah dasar manajemen, yaitu: mengganti metode-metode kerja dengan metode yang dikembangkan atas dasar ilmu pengetahuan tentang kerja yang ilmiah dan benar; mengadakan latihan, seleksi, latihan-latihan dan pengembangan karyawan secara ilmiah; pengembangan ilmu tentang kerja; dan untuk membangun semangat dan mental para karyawan dibangun hubungan antara karyawan dan manajer sehingga memunculkan suasana kerja yang baik. Dengan karakteristik manajemen ilmiah, yaitu: *Science, not rule of thumb*;

*Harmony, not discord; Cooperation, not individualism; maximum output, in place of restricted output.*¹⁰

Manajemen Ilmiah Taylor ini cepat diadopsi oleh perusahaan-perusahaan besar yang memproduksi secara massal. Misalnya Henry Ford yang menonjol dengan revolusi industrinya. Ford sesuai dengan prosedur hingga kini masih memproduksi secara massal, sehingga menciptakan fordisme baru. Karena itu, Manajemen ilmiah telah memiliki dampak yang panjang dan menentukan pada praktek industri dan ide-ide teoritis organisasi. Kemudian teori ini dikritik, karena dianggap mengenyampingkan pandangan-pandangan kemanusiaan, meskipun masih dijadikan pedoman prosedur teknis di sektor industri.

Teori Administrasi

Teori administrasi juga berkembang sejak abad 19an, teori ini berkembang atas sumbangan teoritis Henri Fayol dan Lyndall Urwick dari Eropa (Prancis), serta Mooney dan Lippitt di Amerika. Henri Fayol sebagai seorang industrialis mengembangkan prinsip-prinsip administrasi berupa, struktur piramida sebagai hirarki manajemen yang berfungsi sebagai dasar bagi organisasi dalam melakukan kegiatan, dengan pendekatan top down.

Meskipun pikiran Fayol muncul pada awal abad 19 tentang masalah-masalah teknik dan administrasi dari buku "*Administrasi Industrielle et Generale* (Administrasi Industri dan Umum)", dan diterjemahkan dalam bahasa Inggris tahun 1929 dengan judul "*General and Industrial management*", serta baru di publikasikan di

¹⁰Sukanto Reksohadiprodjo dan Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan, Teori Struktur dan Perilaku*, Yogyakarta, BPFE, 2001, h. 23.

Amerika sekitar tahun 1949. Kontribusi teoritis untuk pendekatan administratif menggunakan prinsip koordinasi dan spesialisasi.¹¹

Koordinasi dalam teori Fayol adalah: piramida hirarkis

- o Semua karyawan bertanggung jawab kepada satu superior saja.
- o Sebuah superior hanya dapat memiliki jumlah bawahan terbatas sesuai rentang kendali.
- o Pekerjaan rutin harus dilakukan oleh bawahan, atasan dapat hadir untuk tugas-tugas khusus.

Spesialisasi: Penyebaran kegiatan dalam kelompok kerja

- o Pembentukan kelompok homogen menurut: Tujuan (Marketing atau departemen pengembangan), Proses, Pelanggan (pelanggan kecil, menengah dan besar), dan Geografi (layanan yang berbeda-beda sesuai dengan negara atau wilayah).

Prinsip-Prinsip Administrasi (Manajemen). Menurut Henry

Fayol, yaitu:

1. Pembagian Kerja (*Devision of work*)
2. Wewenang dan Tanggung jawab (*Authority and Responsibility*)
3. Disiplin (*Discipline*)
4. Kesatuan Perintah (*Unity of Command*)
5. Kesatuan Arah (*Unity of Direction*)
6. Mengutamakan Kepentingan Umum Diatas Kepentingan Pribadi (*Sub Ordination Of Individual interest to The Command Good*)
7. Pemberian Upah (*Remuneration*)
8. Pemusatan (*Centralization*)
9. Jenjang Jabatan (*The Hierarchy*)
10. Tata Tertib (*Order*)
11. Kesamaan (*Equity*)
12. Kestabilan Staf (*Stability of staff*)
13. Inisiatif (*initiative*)

¹¹Jorgen Laegaard, *Organizational Theory*, h. 16.

14. Semangat Korps (*Esprit de Corps*)

Model Birokrasi

Max Weber dengan bukunya *The Protestant Ethic and Spirit of Capitalism*, juga buku *The Theory of Social and Economic Organization* sebagai karya terbesar Weber yang ditulis hingga akhir hayatnya, karena karyanya Weber digambarkan sebagai bapak sosiologi, dan diatelah melakukan upaya besar untuk menjelaskan kondisi peradaban barat. Weber mengembangkan pemahaman tentang birokrasi. Birokrasi adalah fundamental karena merupakan pola dasar yang ada dalam banyak varian, dengan pendekatan yang lebih luas bagi organisasi karena ia mencakup perspektif sosial dan historis. Ia percaya bahwa pemahaman organisasi dan struktur mereka dapat ditemukan dalam konteks sejarah, dan ia mengembangkan norma ideal untuk birokrasi.

Birokrasi berasal dari kata *legal-rasional*, dikatakan organisasi rasional dalam hal penetapan tujuan dan perancangan organisasi dalam mencapai tujuan, dan organisasi legal karena wewenang berasal dari seperangkat aturan, prosedur dan peranan yang dirumuskan secara jelas. Menurut Weber secara kodrati bentuk organisasi yang paling efisien. Karena itu masyarakat perlu membentuk organisasi baru (birokratik) dengan karakteristik birokratik.¹² Birokrasi organisasi menekankan pentingnya merancang dan mengelola organisasi melalui elemen seperti wewenang dan tanggung jawab yang jelas, pencatatan formal, dan penerapan aturan standar, meskipun kata Daft istilah birokrasi berkonotasi negatif dalam organisasi saat ini, karakteristik birokrasi bekerja sangat baik untuk kebutuhan era industri.¹³

¹²Sukanto Reksohadiprodjo dan Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan*, h. 15.

¹³Richard L. Daft, *Organization Theory*, h. 25.

Menurut Scott (1998) birokrasi adalah Struktur administratif tertentu, yang didasarkan pada hukum dan aturan yang berorientasi otoritas, dan memiliki karakteristik sebagai berikut: Distribusi kerja antara anggota organisasi, Hirarki administratif, Sistem yang berorientasi aturan, Pekerjaan menggambarkan kinerja, Pemisahan harta pribadi dan harta kantor, Pemilihan staf sesuai dengan kualifikasi pekerjaan. Sedangkan Weber mengemukakan karakteristik-karakteristik birokrasi sebagai berikut:

1. Adanya pembagian kerja yang jelas, atau Spesialisasi pekerjaan.
2. Adanya Hierarki wewenang, setiap posisi bawahan dikontrol dan diawasi oleh atasan; Rantai Perintah.
3. Aturan Formal dan Regulasi, mengatur perilaku pekerja secara sama rata, menjamin kelangsungan dan stabilitas lingkungan kerja, dan mengurangi ketidakpastian performa kerja.
4. Hubungan yang Impersonal, tidak ada ikatan emosional antara atasan dan bawahan; menjamin kejelasan posisi.
5. Kompetensi khusus dan latihan merupakan kriteria utama kedudukan administratif Kriteria seleksi yang ketat dan tidak ada pengangkatan dan pemberhentian secara suka-suka.
6. Mempekerjakan karyawan berdasarkan kompetensi, kenyataannya pada saat ini, biasanya hal tersebut dilakukan saat baru membuka lowongan, apabila kompetensi pekerja yang diterima tidak sesuai dalam bidangnya diberikan pelatihan atau bekal terlebih dahulu agar bias menunjang ke depannya.

Teori Organisasi Neoklasik

Teori neoklasik sesungguhnya bukanlah teori organisasi baru, teori ini muncul setelah ada perubahan-perubahan pada teori klasik, terutama sejak diperkenalkan ilmu pengetahuan tentang perilaku manusia. Teori ini juga timbul dikarenakan teori klasik dianggap tidak dapat sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi

dan keselarasan kerja. Perkembangan teori neoklasik muncul dengan adanya percobaan-percobaan yang dilakukan Hugo Munsterberg, Elton Mayo dan Hawthorne.

Hugo Munsterberg (1863-1916)¹⁴ merupakan pengagas psikologi industri, sehingga dikenal sebagai Bapak Psikologi Industri. Hugo menulis buku yang paling terkenal, *Psychology and Industrial Efficiency*, buku ini menjembatani antara teori klasik dan teori neoklasik. Di dalam bukunya Hugo menerangkan bahwa untuk melakukan produktivitas harus melakukan tiga cara dengan menemukan orang terbaik (*best possible person*), penciptaan karya terbaik (*best possible work*), dan penggunaan efek terbaik (*best possible effect*).

Elton Mayo (1880-1949) terkenal dengan percobaan-percobaan Hawthorne yang menggambarkan hubungan interaksi antara manajer dan bawahan. Bila moral dan efisiensi kerja memburuk, maka hubungan manusiawi dalam organisasi juga memburuk.

Mayo, Fritz J. Roethlisberger dan William J. Dickson mengadakan penelitian bersama di pabrik Hawthorn milik perusahaan Westren Electric. Fritz J. Roethlisberger merupakan asisten riset Elton Mayo, dan William J. Dickson dari perusahaan Westren Electric.¹⁵ Percobaan pertama yang dilakukan tentang pengaruh kondisi penerangan terhadap produktivitas, hasil penelitian disimpulkan bahwa bila kondisi penerangan naik, maka produktivitas juga akan naik, bila kondisi penerangan dikurangi ternyata produktivitas juga akan menurun. Penelitian kedua tentang kelompok yang terdiri dari enam orang dipisah dalam ruangan, dimana satu

¹⁴Hugo Munsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency*, New York. Houghton mittlin, 1913.

¹⁵Sukanto Reksohadiprodo dan Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan*, h. 39.

ruangan diperlakukan dengan kondisi yang berubah setiap waktu, sedangkan ruangan yang lain tidak mengalami perubahan. Variabel yang mengalami perlakuan seperti upah, jam istirahat, jam makan, hari kerja dan sebagainya. Hasil penelitian ternyata kedua kondisi kerja tersebut mengalami kenaikan produktivitas. Ternyata kenaikan produktivitas bukan diakibatkan oleh insentif keuangan, tetapi rantai reaksi emosional antar pekerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja, perhatian khusus dan simpatik juga sangat berpengaruh, fenomena ini dikenal dengan *Hawthorne Effect*.

Penelitian lain tentang kelompok kerja informal-lingkungan sosial karyawan signifikan terhadap produktivitas. Konsep makhluk sosial dimotivasi kebutuhan sosial, keinginan akan hubungan timbal balik dalam pekerjaan dan lebih responsif terhadap dorongan kelompok kerja, pengawasan manajemen telah menggantikan konsep "makhluk rasional" yang dimotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan fisik manusia.

Dengan demikian peneliti Hawthorn mengemukakan pentingnya perasaan dan sikap para karyawan serta kelompok-kelompok kerja, ini artinya ada keterkaitan pada organisasi informal dan kelompok sosial para pekerja yang lebih kuat pengaruhnya terhadap produktivitas kerja dari pada keinginan personal akan hasil yang lebih besar dan tuntutan formal organisasi. Pada akhirnya tuntutan akan efisiensi harus ditopang oleh pemahaman akan faktor manusia dalam pekerja.

Teori Organisasi Modern

Teori organisasi modern terkadang dihubungkan dengan perilaku, situasi, dan sistem. Teori modern melihat semua unsur dalam organisasi dianggap sebagai satu kesatuan. Teori modern melihat bahwa organisasi bukanlah suatu sistem yang tertutup berkaitan dengan sistem yang stabil, organisasi adalah suatu sistem

terbuka bila organisasi ingin mempertahankan kelangsungan hidupnya dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Teori modern adalah multi disiplin dengan sumbangan dari berbagai disiplin ilmu pengetahuan, berinteraksi dengan bagian-bagian dan fungsi-fungsi dalam organisasi ataupun dengan organisasi lain dan lingkungannya.¹⁶

Organisasi klasik menekankan pada pencapaian efisiensi dan efektivitas organisasi, dengan menekankan pada analisis dan deskripsi organisasi melalui konsep koordinasi dan vertikal. Organisasi dan lingkungan yang dinamis serta didukung teknologi memerlukan konsep sistem bagi operasi atau proses organisasi, sehingga diperlukan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, komunikasi, motivasi, dan integrasi demi kesuksesan operasi tujuan-tujuan organisasi.

Organisasi memiliki kerja yang sangat kompleks, dinamis, multi level, multi dimensional, multi variable, dan probabilistik. Organisasi terdiri dari antar hubungan bagian-bagian sistem, sebagai sistem organisasi terdiri dari: unsur struktur, unsur proses, dan unsur perilaku organisasi. Teori modern yang lebih dinamis seperti yang dikatakan Ludwig von Bertalanffy seorang ahli biofisiologi Jerman mengambil konsep "organisasi" yang dikembangkan ahli-ahli biologi pada semua jenis sistem secara umum. Gagasan Bertalanffy berkembang dengan pesat, ia mengatakan bahwa setiap satuan atau unit apapun (unit biologis, sosial, kultural, politik, ekonomi dll) dapat didekati dengan pendekatan organik sebagai "sistem".¹⁷

¹⁶Sukanto Reksohadiprodjo dan Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan*, h. 49.

¹⁷Kusdi, *Teori Organisasi*, h. 16.

Teori Sistem Umum

Teori sistem telah memindahkan fokus perdebatan dalam kajian teori organisasi. Teori sistem umum merupakan aspek analisis organisasi yang berusaha untuk menemukan kaedah-kaedah umum organisasi yang berlaku universal. Teori sistem yang umum dari Bertalanffy dibangun berdasarkan premis-premis dasar sebagai berikut:

1. Kesatuan dan Interdependensi: dalam sebuah sistem berlaku bahwa keseluruhan adalah lebih dari penjumlahan bagian-bagian, karena masing-masing bagian berhubungan secara independen.
2. Hirarki: sebuah sistem selalu terdiri dari tingkatan-tingkatan yang makin tinggi kompleksitasnya. Sistem yang lebih besar disebut super sistem, sedangkan yang lebih kecil disebut sub sistem.
3. Pengaturan diri (*self regulation*) dan kontrol: sistem selalu berorientasi pada tujuan, dan sistem mengatur perilakunya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.
4. Hubungan timbal balik dengan lingkungan: sistem yang terbuka (*open system*) selalu berinteraksi dengan lingkungannya secara timbal balik, yaitu pertukaran materi dan energi dalam bentuk input-output.
5. Keseimbangan: keseimbangan sistem disebut juga kondisi *homeostatis*, yaitu kemampuan untuk mempertahankan kesetabilan.
6. Kemampuan perubahan dan penyesuaian diri: sebuah paradoks dari sistem adalah bahwa untuk bertahan, sebuah sistem harus mempertahankan keseimbangan serta berubah dan memiliki daya adaptasi terhadap dinamika lingkungan.
7. *Equifinality*: tujuan sebuah sistem selalu bersifat ekuifinalitas, artinya sesuai keadaan final tertentu bisa dicapai dengan berbagai cara dan dari titik bertingkat yang berbeda-beda sesuai dengan beragamnya kondisi lingkungan.

Kenneth Boulding mengemukakan klasifikasi tingkat-tingkat sistem, sebagai berikut:¹⁸

1. Struktur statik – yang merupakan tingkat rangka dasar, anatomi suatu sistem.
2. Sistem dinamik sederhana – tingkat mesin jam, dengan gerak-gerak tertentu.
3. Sistem sibernetik – tingkat termostat, sistem bekerja untuk menjaga keseimbangan melalui proses pengendalian diri.
4. Sistem terbuka – tingkat pemeliharaan diri yang berkembang dan meliputi organisme yang hidup.
5. Sistem genetik sosial – tingkat masyarakat sel, yang di tandai dengan pembagian kerja.
6. Sistem hewani – tingkat mobilitas yang ditunjukkan dengan adanya perilaku yang diarahkan pada tujuan.
7. Sistem manusiawi – tingkat dengan simbol komunikasi dan interpretasi.
8. Sistem sosial – tingkat organisasi manusia.
9. Sistem transendental – tingkat terakhir dan absolut, merupakan struktur yang sistematis tetapi tidak dapat diketahui hakekatnya.

Premis dan klasifikasi menurut Bertalanffy dan Boulding memandang organisasi sebagai sistem umum merupakan satu kesatuan sebuah organisasi yang memiliki hirarki tersusun secara dinamik, seimbang, bersifat terbuka dengan tujuan yang bersifat absolut. Sistem umum mencakup konsep-konsep organisasi formal dan teknis, filosofis dan sosiologis. Analisis sistem organisasi meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, akuntansi, sistem informasi, dan mekanisme perencanaan serta pengawasan.

¹⁸Sukanto Reksohadiprodjo dan Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan*, h. 52.

C. Pendekatan-pendekatan manajemen

Kajian teori-teori organisasi menjadi dasar munculnya pendekatan-pendekatan manajemen yang berbeda, pemahaman akan teori organisasi dapat memungkinkan bagi kita untuk dapat lebih baik mempelajari bidang ilmu manajemen dan perilaku organisasi. Berikut pendekatan-pendekatan manajemen, yakni pendekatan proses, perilaku, kuantitatif, sistem, dan contingency (situasional).

Pendekatan Proses

Pendekatan proses dalam manajemen juga disebut sebagai pendekatan fungsional, operasional, universal, tradisional atau klasik.¹⁹ Gagasan ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi fungsi manajemen yang kemudian menetapkan fungsi-fungsi dasar organisasi dan manajemen. Berhubungan dengan pendekatan klasik maka pendekatan ditekankan pada rasionalitas dan efisiensi pekerjaan. Dua teori utama pendekatan klasik; manajemen ilmiah dan teori administrasi umum. Dua kontributor paling penting untuk teori manajemen ilmiah adalah Frederick W. Taylor dan Frank dan Lillian Gilbreth. Sedangkan untuk teori administrasi umum adalah Henri Fayol dan Max Weber.

Para ahli menggunakan pendekatan fungsi manajemen, seperti Fayol mengemukakan lima fungsi manajemen; perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, koordinasi, dan pengawasan. Kemudian para ahli proses mengidentifikasi fungsi manajemen, Luther Gulick misalnya mengatakan fungsi atau proses manajemen (POSDCORB), yakni perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia (staffing), pengarahan

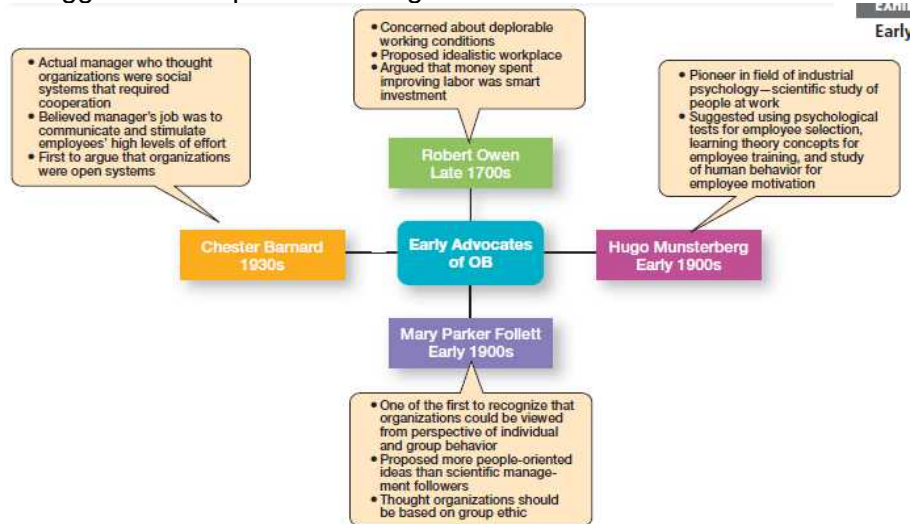
¹⁹Sukanto Reksohadiprodjo dan Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan*, h. 60.

(directing), pengkoordinasian (coordinating), pelaporan (reporting), dan penganggaran (budgeting). Proses manajerial ini terus diteliti dan dikembangkan dalam kajian-kajian literatur dan penelitian. Koonz dan O'Donnell mengatakan prinsip manajemen menggunakan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengawasan. Sedang James A. Stoner menggunakan prinsip perencanaan, pengorganisasian, pengarahan (leading), pengawasan. Apa yang digunakan Stoner juga digunakan dalam literatur kekinian seperti Richard L. Daft, Stephan P. Robbins dan Marry K. Coulter yakni; perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), memimpin (leading), dan mengendalikan (controlling). Pada akhirnya para teoritis proses merumuskan prinsip-prinsip manajemen (administrasi) secara universal.

Pendekatan Perilaku

Sama-sama kita ketahui bahwa, manajer menyelesaikan sesuatu pekerjaan dengan bantuan orang lain. Sebab inilah para ahli menjelaskan mengapa memilih untuk melihat manajemen dengan berfokus pada orang-orang dialam organisasi. Bidang yang berbicara tentang tindakan (perilaku) orang di tempat kerja disebut perilaku organisasi (OB). Banyak manajer apa yang hari ini ketika mengelola orang; memotivasi, memimpin, membangun kepercayaan, bekerja dengan tim, mengelola konflik, dan sebagainya, tetapi telah keluar dari bidang perilaku organisasi (OB).

Owen, Munsterberg, Follett dan Chester Barnard, menggambarkan perilaku sebagai berikut:



Dalam gambar tersebut Owen mengatakan prihatin atas kondisi kerja yang sangat buruk, Usulan tempat kerja ideal, Menyatakan bahwa uang yang dihabiskan untuk meningkatkan tenaga kerja adalah investasi cerdas. Munsterberg sebagai Pelopor dalam bidang studi psikologi industri – sebagai salah satu bidang ilmiah tentang bagaimana orang bekerja di tempat kerja, Disarankan menggunakan tes psikologi untuk seleksi karyawan, konsep teori belajar untuk pelatihan karyawan, dan studi perilaku manusia untuk motivasi karyawan. Follet menyarankan untuk melihat organisasi dari perspektif perilaku individu dan kelompok, mengusulkan ide-ide yang berorientasi pada manusia (pengikut) dari pada manajemen ilmiah, pemikiran organisasi harus didasarkan pada etika kelompok. Dan Bernard mengatakan seorang manajer yang berpikir aktual melihat organisasi sebagai sistem sosial yang membutuhkan kerjasama, manajer meyakini bahwa berkomunikasi dengan pekerjaan dapat

meningkatkan usaha (kerja) karyawan, dan menyatakan bahwa organisasi adalah sistem terbuka.²⁰

Pendekatan Kuantitatif

Pendekatan kuantitatif berevolusi dari solusi matematika dan statistik, pertama kali digunakan untuk masalah militer selama Perang Dunia II. Setelah perang usai teknik kuantitatif banyak digunakan untuk masalah bisnis.²¹ Misalnya Ford Motor Company pada pertengahan 1940-an mulai menggunakan metode statistik dan model kuantitatif untuk memperbaiki pengambilan keputusan.

Teknik kuantitatif sering digunakan dalam Total quality management (TQM), manajemen kualitas total adalah suatu filosofi manajemen yang ditujukan untuk perbaikan berkelanjutan dan menanggapi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pelanggan disini mencakup siapa saja yang berinteraksi dengan produk atau jasa organisasi secara internal maupun eksternal. Ini meliputi karyawan dan pemasok serta orang-orang yang membeli barang atau jasa organisasi. Perbaikan terus menerus tidak mungkin dapat dilakukan tanpa pengukuran yang akurat, pengukuran membutuhkan teknik statistik yang dapat mengukur setiap variabel penting dalam proses kerja organisasi.

Manajemen kualitas total mencakup:

1. Intens fokus pada pelanggan, baik pelanggan dari luar yang membeli produk atau jasa organisasi dan pelanggan internal yang berinteraksi dan melayani dalam organisasi.
2. Kepedulian untuk perbaikan terus-menerus, manajemen mutu berkomitmen untuk tidak pernah puas, sehingga kualitas selalu dapat ditingkatkan.

²⁰Stephen P. Robbins & Mary K. Coulter, *Management*, New Jersey, Prentice Hall, 2012, h. 33.

²¹Ibid, h. 34.

3. Fokus pada proses, manajemen mutu berfokus pada proses kerja dengan meningkatkan kualitas barang dan layanan.
4. Perbaikan menyeluruh dari kualitas organisasi, hal ini berkaitan dengan produk akhir, bagaimana organisasi menangani pengiriman, seberapa cepat merespon untuk keluhan, bagaimana menjawab panggilan dengan sopan, dan lainnya
5. Pengukuran yang akurat, manajemen mutu menggunakan teknik statistik untuk mengukur setiap variabel penting dalam operasi organisasi. Membandingkan standar dengan identifikasi masalah, melacak sampai ke akar masalah, dan menghilangkan penyebab masalah.
6. Pemberdayaan karyawan. manajemen mutu melibatkan semua orang dalam proses perbaikan, menggunakan tim dalam program manajemen kualitas sebagai kendaraan pemberdayaan untuk menemukan dan memecahkan masalah.

Pendekatan Sistem

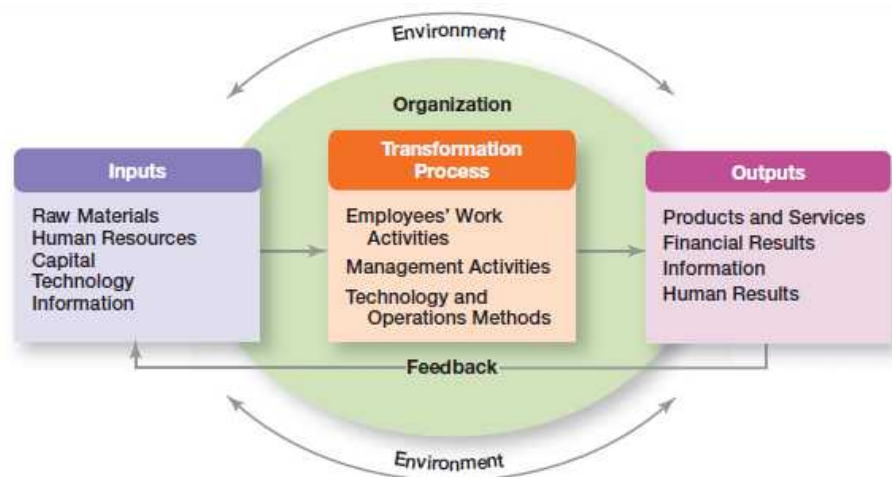
Berbagai pendekatan digunakan manajer dalam pengelolaan organisasi, Pada tahun 1938 Chester Barnard, seorang eksekutif perusahaan telepon, mengatakan bahwa suatu organisasi berfungsi sebagai sistem korporasi. Suatu sistem adalah seperangkat bagian yang saling berhubungan dan saling bergantung diatur dengan cara yang menghasilkan suatu kesatuan yang utuh. Sistem terdiri dari dua tipe dasar yaitu sistem tertutup dan terbuka. Sistem tertutup tidak dipengaruhi oleh lingkungannya dan tidak berinteraksi dengan lingkungannya. Sebaliknya, sistem terbuka dipengaruhi dan berinteraksi dengan lingkungannya.²²

Para peneliti membayangkan suatu organisasi sebagai terdiri dari faktor-faktor yang saling ketergantungan, termasuk

²² Stephen P. Robbins & Mary K. Coulter, *Management*, h. 36.

individu, kelompok, sikap, motif, struktur formal, interaksi, tujuan, status, dan otoritas. Bila semua ini saling berhubungan dengan baik, maka mereka memastikan bahwa semua bagian inibe kerja sama sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Selain itu, pendekatan sistem menunjukkan bahwa keputusan dan tindakan dalam satu daerah organisasi akan mempengaruhi daerah lain. Pendekatan sistem mengakui bahwa organisasi tidak mandiri, mereka saling ketergantungan dengan lingkungan mereka, baik sebagai sumber input (masukan) yang penting dan sebagai outlet untuk menyerap output mereka. Tidak ada organisasi dapat bertahan lama jika mengabaikan regulasi pemerintah, hubungan dengan pemasok, atau ketergantungan pada konstituen eksternal yang variatif.

Organisasi dengan sistem terbuka, tergambar sebagai berikut:



Pendekatan Kontigensi

Pendekatan kontingensi sebagai perpanjangan dari perspektif humanistik di mana untuk sukses menyelesaikan masalah organisasi, diperkirakan bergantung pada bagaimana manajer

mampu mengidentifikasi variabel kunci dalam situasi yang dihadapi.²³ Pendekatan kontingensi beranggapan bahwa respon seorang manajer tergantung pada kemampuan mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan penting dalam situasi organisasi. Tugas manajemen untuk mencari situasi-situasi penting, sehingga manajemen mengenali pola dan karakteristik penting dari organisasi, sehingga pada akhirnya mampu membuat solusi dari karakteristik situasi tersebut.

Penting bagi manajer untuk memahami kontinjensi organisasi termasuk industri, teknologi, lingkungan, dan budaya internasional. Praktek manajemen di organisasi mengalami perubahan yang begitu cepat, sehingga situasi satu organisasi akan berbeda dengan organisasi lain, atau situasi yang stabil akan berbeda dengan organisasi dengan kontigensi yang tidak stabil.

D. Siklus Organisasi

Cara berpikir tentang pertumbuhan organisasi dan perubahan adalah konsepsiklus kehidupan organisasi, yang menunjukkan bahwa organisasi diawali lahir, tumbuh dewasa, dan akhirnya mati.

Empat tahap siklus organisasi (*Life Cycle*) organisasi:

1. Tahap enterprener (*Entrepreneurial stage*). Ketika sebuah organisasi lahir, penekanannya adalah pada penciptaan produk atau jasa dan bertahan di pasar. Krisis: *Need for kepemimpinan*. Sebagai organisasi mulai tumbuh, semakin besar jumlah karyawan menyebabkan masalah.
2. Tahap kolektivitas (*Collectivity stage*). Jika krisis kepemimpinan teratasi, kepemimpinan yang kuat diperoleh dan organisasi mulai

²³ Richard L. Daft, *Management*, USA, Thomson Higher Education, 2008, h. 53.

mengembangkan tujuan dan arah yang jelas. Departemen yang didirikan bersama dengan hirarki kewenangan, tugas pekerjaan, dan pembagian awal kerja. Krisis: *Need for delegation*. Jika manajemen baru telah berhasil, karyawan tingkat rendah secara bertahap mulai dibatasi kewenangannya.

3. Tahap formalisasi (*Formalization stage*). Tahap formalisasi melibatkan instalasi dan penggunaan aturan, prosedur, dan sistem kontrol. Komunikasi kurang sering dan lebih formal. Krisis: Terlalu banyak birokrasi.
4. Elaborasi tahap (*Elaboration stage*). Solusi untuk krisis birokrasi adalah melakukan kolaborasi dan kerja sama tim. Seluruh organisasi, manajer mengembangkan keterampilan untuk menghadapi masalah dan bekerja sama. Krisis: *Need for revitalisasi*.

	1. Entrepreneurial	2. Collectivity	3. Formalization	4. Elaboration
Characteristic	Nonbureaucratic	Prebureaucratic	Bureaucratic	Very Bureaucratic
Structure	Informal, one-person show	Mostly informal, some procedures	Formal procedures, division of labor, new specialties added	Teamwork within bureaucracy, small-company thinking
Products or services	Single product or service	Major product or service, with variations	Line of products or services	Multiple product or service lines
Reward and control systems	Personal, paternalistic	Personal, contribution to success	Impersonal, formalized systems	Extensive, tailored to product and department
Innovation	By owner-manager	By employees and managers	By separate innovation group	By institutionalized R&D department
Goal	Survival	Growth	Internal stability, market expansion	Reputation, complete organization
Top management style	Individualistic, entrepreneurial	Charismatic, direction-giving	Delegation with control	Team approach, attack bureaucracy

Source: Adapted from Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review* 50 (July–August 1972), 37–46; G. L. Lippitt and W. H. Schmidt, "Crises in a Developing Organization," *Harvard Business Review* 45 (November–December 1967), 102–112; B. R. Scott, "The Industrial State: Old Myths and New Realities," *Harvard Business Review* 51 (March–April 1973), 133–148; and Robert E. Quinn and Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness," *Management Science* 29 (1983), 33–51.

II. PRILAKU ORGANISASI

A. Pengertian Perilaku Organisasi

Bidang kajian perilaku organisasi dikembangkan dengan metodologi ilmiah dan sekarang diterima sebagai disiplin akademisi yang dikembangkan dalam kerangka kelilmuan. Teori adalah jawaban untuk pertanyaan mengapa. Teori adalah tentang hubungan antara fenomena, sebuah cerita tentang mengapa tindakan, peristiwa, struktur, dan pikiran terjadi. Teori menekankan sifat hubungan kausal, mengidentifikasi apa yang muncul pertama serta waktu kejadian tersebut.²⁴Dari metodologi ilmiah dan teori yang terbangun, maka perilaku organisasi (*organizational behavior/OB*), terkait dengan disiplin teori organisasi (*OT*), *OB* dibangun menggunakan kerangka teoritis dari ilmu perilaku yang berfokus pada pemahaman dan menjelaskan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Dengan demikian perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi.²⁵

Gibson dkk mendefinisikan perilaku organisasi dengan berbagai makna. Pertama, *OB* menunjukkan bahwa perilaku orang secara individu, kelompok, dan tingkat organisasi. Pendekatan ini menunjukkan bahwa ketika mempelajari *OB* kita harus mengidentifikasi dengan jelas tingkat analisis yang digunakan-individu, kelompok, organisasi, atau ketiganya. Kedua, *OB* adalah multi disiplin; menggunakan prinsip, model, teori, dan metode dari disiplin lain. Studi *OB* bukanlah disiplin ilmu yang berlaku umum

²⁴ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill, 2011, h. 17

²⁵ *Ibid*, h. 20

dengan landasan teoritis yang mapan, OB sebagai bidang ilmu yang baru dan sekarang mulai tumbuh dan berkembang.²⁶

Nancy Langton dan Stephen P. Robbins mengatakan Perilaku organisasi (sering disingkat sebagai OB) adalah bidang studi yang menyelidiki bagaimana individu, kelompok, dan struktur mempengaruhi dan dipengaruhi oleh perilaku dalam organisasi. Perilaku mengacu pada apa yang dilakukan orang dalam organisasi, bagaimana mereka melakukan, dan apa sikap mereka. Karena organisasi yang sering dipelajari adalah organisasi bisnis, OB sering diterapkan untuk mengatasi masalah tempat kerja seperti absensi, omset, produktivitas, motivasi, bekerja dalam kelompok, dan kepuasan kerja. Sehingga manajer sering menerapkan pengetahuan yang diperoleh dari hasil-hasil penelitian OB untuk membantu mereka mengelola organisasi secara lebih efektif.

Definisi-definisi lain tentang perilaku organisasi, antara lain dikatakan perilaku organisasi adalah telaah dan terapan pengetahuan tentang bagaimana orang-orang bertindak didalam organisasi. Perilaku organisasi adalah sarana manusia bagi keuntungan manusia. Perilaku organisasi dapat diterapkan secara luas dalam perilaku orang-orang disemua jenis organisasi, seperti bisnis, pemerintahan, sekolah, dan organisasi jasa.²⁷ Perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku, struktur, individu, kelompok dan proses di dalam organisasi.²⁸

²⁶ James L. Gibson.,et al, Organizations : behavior, structure, processes, New York,McGraw-Hill, 2012, h. 6.

²⁷Keith Davis dan John W.Newstrom, "*Prilaku dalam organisasi*" jilid 1, Edisi ke7, Erlangahal.5

²⁸Gitosudarmo Indriyo, *Prilaku Keorganisasian*, PT. BPFE-Yogyakarta:1997, hal. 4

Prilaku organisasi juga merupakan dampak prilaku perorangan dan kelompok terhadap organisasi, dilain pihak, pengaruh organisasi terhadap prilaku itu sendiri.²⁹ Prilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada prilaku dalam organisasi, dengan tujuan mengaplikasikan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki efektivitas organisasi.³⁰ Prilaku organisasi sebagai kajian tentang prilaku orang-orang ditempat kerja.³¹

Menken mengatakan perilaku organisasi merupakan studi dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang, baik perorangan maupun kelompok, bertindak dalam organisasi. Hal ini dilakukan dengan mengambil pendekatan sistemik-menafsirkan hubungan orang di dalam organisasi dalam hal: Orang keseluruhan; seluruh kelompok; seluruh organisasi; dan seluruh sistem sosial.³²

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa prilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang relatif baru dengan multidisiplin ilmu, untuk mengetahui perilaku orang dalam organisasi, baik secara orang perorang, kelompok, organisasi dan struktur yang saling berinteraksi untuk memperbaiki produktivitas dan efektivitas organisasi.

a. Kontribusi Ilmu-Ilmu Lain

Perilaku Organisasi sebagai ilmu perilaku terapan yang dibangun atas kontribusi dari sejumlah disiplin ilmu. Ilmu-ilmu yang

²⁹Cusway dan Lodge, *Prilaku dan Desain Organisasi*, PT. Elax Media Komputindo: 1995, hal. 1

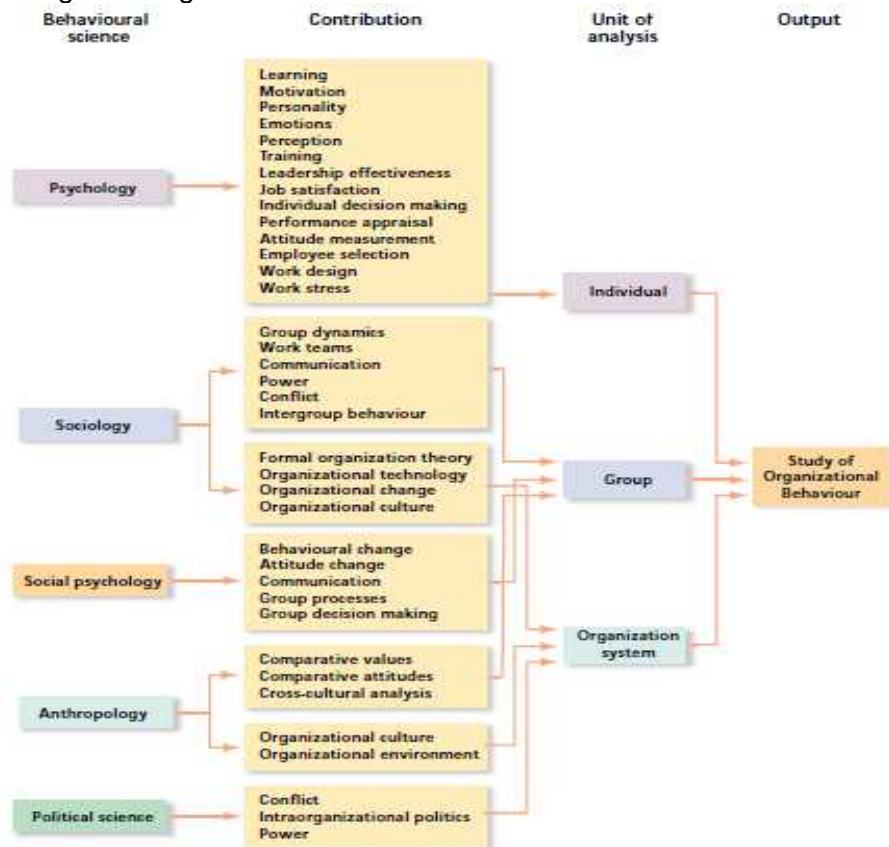
³⁰Robins Stephen P, *Prilaku Organisas*, Jakarta, Indeks: 2006, hal. 10

³¹Robins Stephen P dan Coulter Mary, “ *Manajemen*”, Ed. 6, PT. Prenhallindo:1999, hal. 394

³² Ivanka Menken, *Organizational Behavior and Leadership Management Essentials*, Also from Emereo Publishing and The Art of Service, 2009, h. 14.

berperan seperti psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi, dan ilmu politik, kontribusi ilmu psikologi terutama pada analisis tingkat individu atau mikro. Empat disiplin ilmu yang lain (sosiologi, psikologi sosial, antropologi, dan ilmu politik) telah memberikan kontribusi terhadap pemahaman kita tentang konsep-konsep makro, seperti proses dan kelompok dalam organisasi.

Secara rinci masing-masing disiplin ilmu berkontribusi sebagaimana gambar berikut:



Kontribusi ilmu psikologi digunakan untuk; pembelajaran, motivasi, kepribadian, emosi, persepsi, pelatihan, efektivitas

kepemimpinan, kepuasan kerja, pengambilan keputusan individu, penilaian kinerja, pengukuran sikap, seleksi karyawan, desain kerja, dan stres kerja dalam unit analisis individu. Kontribusi ilmu sosiologi dalam hal; dinamika kelompok, tim kerja, komunikasi, kekuasaan, konflik, perilaku antar kelompok. Ilmu psikologi sosial dalam hal; perubahan perilaku, perubahan sikap, komunikasi, proses kelompok, dan pengambilan keputusan kelompok, serta ilmu antropologi dalam hal; perbandingan nilai, perbandingan sikap, dan analisis lintas budaya digunakan untuk unit analisis kelompok. Sedangkan kontribusi ilmu sosiologi dalam hal; teori organisasi, teknologi organisasi, perubahan organisasi, dan budaya organisasi. Ilmu antropologi dalam hal; budaya organisasi, lingkungan organisasi, dan ilmu politik; konflik, politik antar organisasi, dan kekuasaan sebagai alat analisis sistem organisasi. Dari ketiganya analisis individu, kelompok, dan sistem organisasi merupakan kajian perilaku organisasi.

Perilaku organisasi melihat organisasi terdiri dari tingkat, bergerak naik dari individu, ke kelompok, dan ke seluruh struktur organisasi. Tingkatan organisasi tergambar sebagai berikut:



Pada level individu, manajer dan karyawan perlu mengetahui bagaimana bekerja dengan orang-orang yang mungkin memiliki perbedaan dengan diri mereka sendiri dalam berbagai dimensi, termasuk kepribadian, persepsi, nilai-nilai, dan sikap. Individu yang masuk ke dalam kelompok dan organisasi memiliki karakteristik tertentu yang mempengaruhi perilaku mereka, karakteristik kepribadian, persepsi, nilai-nilai, dan sikap. Karakteristik-karakteristik yang berbeda tersebut memerlukan tindakan yang mengarahkan untuk mengubah mereka. Ini harus disadari bahwa karakteristik pribadi memiliki dampak yang sangat nyata pada perilaku individu.

Perilaku orang dalam kelompok merupakan jumlah total semua individu yang bertindak dengan cara mereka sendiri. Perilaku kelompok akan berbeda dengan perilaku ketika mereka seorang diri, karena itu diperlukan pemahaman tentang perilaku kelompok. Dalam perilaku kelompok akan dibicarakan bagaimana individu dipengaruhi pola-pola perilaku yang diharapkan mereka, apa perilaku yang dianggap kelompok atau tim sebagai perilaku standar, dan bagaimana membuat kelompok itu efektif.

Level Organisasi menjadi lebih kompleks ketika kita berbicara perilaku tingkat organisasi analisis. Sama seperti kelompok bukan hanya jumlah total individu, sehingga berbicara level organisasi bukan jumlah total individu dan kelompok. Pada level organisasi banyak faktor yang saling berinteraksi, juga kendala perilaku individu dan kelompok. Pada level ini dipertimbangkan bagaimana kepemimpinan dan manajemen mempengaruhi perilaku karyawan, pengambilan keputusan dan kreativitas organisasi, dan kemudian melihat isu-isu etika dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Organisasi selalu berusaha bagaimana dapat produktif, efektif dan efisiensi, menurut Langton dan Robbins, produktivitas sebagai ukuran kinerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi.

Efektivitas sendiri dimakna sebagai pencapaian tujuan, dan Efisiensi sebagai rasio antara output kerja dengan input yang dibutuhkan untuk menghasilkan output pekerjaan. Atas dasar keinginan organisasi tersebut, perlu mengenal individu, kelompok, dan struktur organisasi.

B. Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi dikaitkan pada reaksi karyawan terhadap perubahan lingkungan yang begitu cepat dan respon karyawan yang hanya solusi jangka pendek. Sebaliknya pembelajaran organisasi yang simultan dan umpan balik, akan langsung mempengaruhi cara personil (karyawan) untuk dapat mendefinisikan dan memecahkan masalah. Personal melakukan pembelajaran secara terus menerus dengan sendirinya akan terjadi pengaruh untuk mengubah keputusan mereka dan mengubah perilaku mereka sesuai kebutuhan.

Pembelajaran organisasi juga ditandai dengan nilai-nilai budaya berorientasi personal, seperti: 1) setiap orang dapat menjadi sumber ide yang berguna, sehingga karyawan harus diberikan akses ke informasi yang dapat memberikan nilai yang berarti kepada mereka; (2) orang-orang yang dekat dengan masalah biasanya memiliki ide-ide terbaik tentang bagaimana mengatasinya, sehingga pemberdayaan terus digalakkan di seluruh struktur; (3) pembelajaran mengalir ke atas dan ke bawah, sehingga manajer dan karyawan bisa mendapatkan keuntungan dari pembelajaran; (4) ide-ide baru yang penting harus didorong dan dihargai; dan (5) kesalahan harus dipandang sebagai opportunities pembelajaran, jadi Kegagalan dalam pembelajaran merupakan nilai budaya sangat penting bagi orang-orang di dalam pembelajaran organisasi.

Pembelajaran organisasi yang dimaksudkan adalah upaya untuk mengembangkan kreativitas di kalangan personil, kreativitas

sebagai kemampuan untuk merumuskan pendekatan unik untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Dalam organisasi pembelajaran kreativitas yang paling luas diakui sebagai keterampilan yang diperlukan. Di bawah ini perbedaan organisasi tradisional dan pembelajaran organisasi menurut Peter M. Senge, dalam "Transforming the Practice of Management" (1993).

Fungsi	Organisasi Tradisional	Pembelajaran Organisasi
Penentu kebijakan	Visi diberikan oleh manajemen puncak	Ada visi bersama yang bisa muncul dari berbagai pihak, tapi manajemen puncak bertanggung jawab dan memelihara visi yang ada.
Formulasi dan implementasi ide	Manajemen puncak memutuskan apa yang akan dilakukan, dan seluruh organisasi bekerja pada ide-ide manajemen puncak	Penyusunan dan pelaksanaan ide-ide diambil dari semua tempat tingkatan organisasi.
Sifat berfikir organisasi	Setiap orang bertanggung jawab untuk setiap pekerjaan sendiri, dan fokus pada pengembangan kompetensi individual.	Personil memahami pekerjaan mereka sendiri dan tahu cara di mana pekerjaan mereka berhubungan dengan personil lainnya
Resolusi konflik	Konflik diselesaikan	Konflik diselesaikan

	melalui penggunaan kekuasaan dan pengaruh hirarkis.	melalui penggunaan pembelajaran kolaboratif dan integrasi beragam sudut pandang personil di seluruh organisasi.
Kepemimpinan dan Motivasi	Pemimpin berperan membangun visi organisasi, memberikan imbalan dan hukuman yang sesuai, dan mempertahankan kontrol keseluruhan aktivitas karyawan	Pemimpin berperan membangun visi bersama, memberdayakan personil, menginspirasi komitmen, dan mendorong pengambilan keputusan yang efektif di seluruh perusahaan melalui penggunaan pemberdayaan dan kepemimpinan karismatik

III. DASAR-DASAR PRILAKU INDIVIDU

Para ahli psikologi, sosiologi, dan, baru-baru ini perilaku organisasi telah menyelidiki prediktor langsung perilaku individu dan kinerja. Salah satu formula paling awal dari kinerja adalah orang dan situasi (Kinerja = orang + situasi), di mana orang termasuk karakteristik individu dan situasi mewakili faktor eksternal yang berpengaruh pada perilaku individu. **Rumus mengatakan kinerja =kemampuan +motivasi**, atau terkadang dikatakan keterampilan dan kehendak, karakteristik yang spesifik dalam kinerja individu adalah kemampuan, motivasi, dan situasi. Empat faktor yang berpengaruh pada perilaku individu adalah motivasi, kemampuan, peran, dan situasional (motivation, ability, role perceptions, and situational /MARS). Jika salah satu dari personal rendah dalam faktor tertentu, karyawan akan melakukan tugas buruk.³³

Motivasi (Motivation) sebagai kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah intensitas dan ketekunan perilaku. Motivasi adalah tujuan-diarahkan, motivasi yang ada dalam diri seseorang bukan perilaku mereka yang sebenarnya. Maka arah, intensitas dan ketekunan adalah kognitif (pikiran) dan kondisi emosional yang secara langsung menyebabkan kita untuk bergerak.

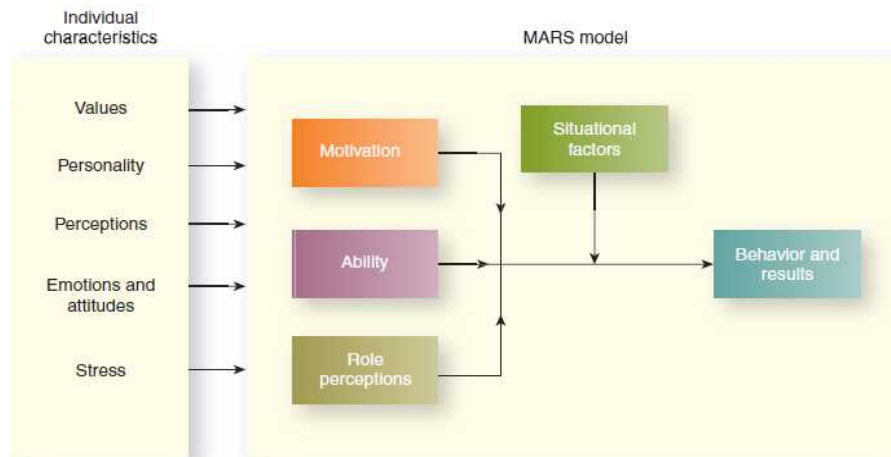
Kemampuan (abilities) personal dapat juga membuat perbedaan dalam perilaku dan kinerja seseorang, kemampuan mencakup bakat alami dan kemampuan belajar yang dibutuhkan dalam menyelesaikan setiap tugas, bakat alami membantu seseorang mempelajari tugas secara spesifik sehingga lebih cepat dan lebih baik, seseorang secara fisik dan mental juga dipengaruhi oleh bakat, demikian juga untuk mendapatkan kemampuan dan

³³Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill, 2010, h. 34.

keterampilan, dengan bakat seorang individu dapat belajar lebih cepat dan berpotensi mencapai kinerja. Kemampuan belajar adalah keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki saat ini, baik keterampilan fisik dan mental serta pengetahuan yang diperoleh. Bakat dan kemampuan belajar berkaitan erat dengan kompetensi, Kompetensi merupakan karakteristik seseorang yang dapat menghasilkan kinerja prima, kompetensi banyak dikaitkan dengan sifat-sifat pribadi, seperti: pengetahuan, keterampilan, bakat, kepribadian, konsep diri, nilai-nilai.

Persepsi peran (role perceptions), sejauh mana orang memahami tugas/ pekerjaan (peran) yang ditugaskan atau yang diharapkan dari mereka. Persepsi peran memiliki tiga komponen; pertama, karyawan memiliki akurasi dalam memahami tugas-tugas mereka ketika memiliki persepsi peran. kedua, orang-orang memiliki persepsi peran yang akurat mereka akan memahami prioritas dari berbagai tugas dan mampu ekspektasi kinerja. ketiga, persepsi peran membantu memahami perilaku yang disukai atau prosedur untuk mencapai tugas yang diberikan.

Faktor situasional (Situational factors) mencakup semua kondisidi luarkontrol langsung karyawan yang membatasi atau memfasilitasi perilaku dan kinerja. Beberapa faktor situasi seperti preferensi konsumen dan kondisi ekonomi berasal dari lingkungan eksternal. MARS tergambar sebagai berikut:



Sebagai mana motivasi, ability, role perception, dan situasional factor (MARS) tersebut, Pemahaman akan perilaku individu yang lain merupakan syarat untuk menjadi manajer yang efektif, kinerja organisasi tergantung pada kinerja individu, maka manajer/pemimpin harus memiliki pengetahuan tentang faktor-faktor penentu kinerja individu. Robbins mengatakan perilaku personal dapat dilihat dari karakteristik-karakteristik biografis, seperti: usia, jenis kelamin, dan status perkawinan.

a. Usia

Hubungan antara usia dan kinerja pekerja merupakan isu yang semakin penting dalam dekade-dekade mendatang, ada tiga alasan mengapa usia berkontribusi atas kinerja personal, yaitu:

1. Terdapat keyakinan meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia.
2. Realita bahwa angkatan kerja telah menginjak usia lanjut.
3. Undang-Undang di Amerika baru-baru ini menyatakan bahwa, dengan maksud dan tujuan apapun, melarang perintah pensiun.

Karena sebagian besar pekerja dewasa ini tidak lagi harus pensiun pada usia 70th.

Persepsi terhadap pekerja yang sudah tua adalah sebagai bukti yang menunjukkan bahwa para majikan mempunyai perasaan yang campur aduk. Mereka melihat sejumlah kualitas positif yang dibawa orang tua kedalam pekerjaan mereka: khususnya, pengalaman, pertimbangan, etika kerja yang kuat, dan komitmen terhadap mutu. Semakin tuanya pekerja, maka akan semakin kecil pekerja berhenti dari pekerjaan. Karena masa kerja mereka yang lebih panjang cenderung memberikan tingkat upah yang lebih tinggi kepadamereka, liburan ditanggung perusahaan dan tunjangan pensiun yang lebih menarik. Namun pekerja-pekerja tua juga dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru.³⁴

Usia juga dapat memengaruhi produktivitas, karena terdapat satu keyakinan meluas bahwa produktivitas akan mengalami penurunan seiring dengan bertambahnya usia seseorang. Sering diandaikan bahwa keterampilan individu, terutama kecepatan, kekuatan dan koordinasi menurun seiring dengan berjalannya waktu, dan bahwa kebosanan pekerjaan yang berlarut-larut dan kurangnya rangsangan intelektual. Sebagian besar penelitian menunjukan hubungan positif antara kepuasan, sekurangnya sampai usia 60th.

b. Jenis Kelamin

Bukti menunjukkan bahwa tempat terbaik untuk memulai adalah dengan pengakuan bahwa terdapat hanya sedikit perbedaan antara pria dan wanita yang akan memengaruhi kinerja kerja mereka. Hasil-hasil penelitian psikologis menunjukkan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang dan pria lebih agresif dan berkemungkinan lebih besar daripada wanita untuk memiliki harapan

³⁴Robins Stephen P, *Prilaku Organisasi*, h. 48

atas keberhasilan. Sedangkan persamaan antara wanita dan pria adalah dalam hal kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, pendorong persaingan, motivasi, sosiabilitas (kecenderungan pemimpin untuk membangun hubungan menyenangkan), atau kemampuan belajar. Namun hasil riset yang dilakukan di Amerika Utara dan budayanya secara historis menempatkan wanita lebih memiliki tanggung jawab pada rumah tangga dan keluarga.

c. Status Perkawinan

Tidak terdapat cukup banyak hasil penelitian yang menarik kesimpulan tentang dampak status perkawinan. Akan tetapi hasil riset secara konsisten menunjukkan bahwa karyawan yang menikah lebih rendah tingkat keabsenannya, rendah tingkat pengunduran diri (keluar), dan lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjanya yang tidak menikah.

d. Masa Kerja

Masa kerja merupakan variabel penjelas tunggal yang paling penting. Riset yang menghubungkan masa kerja dan tingkat ketidakhadiran sangatlah tegas. Secara konsisten penelitian-penelitian menunjukkan bahwa senioritas negatif dengan tingkat ketidakhadiran. Faktanya, dalam hal frekuensi ke tidak hadirannya maupun dalam total hari yang hilang pada saat bekerja lebih rendah.

Masa kerja juga merupakan variabel yang penting dalam menjelaskan tingkat pengunduran diri karyawan. Semakin lama seseorang berada dalam pekerjaan, semakin kecil kemungkinan ia mengundurkan diri. Masa kerja konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa perilaku masa lalu merupakan indikator peramalan terbaik untuk memperkirakan perilaku masa depan, bukti ini menunjukkan bahwa masa kerja pekerja terdahulu dari seorang

karyawan merupakan indikator perkiraan yang ampuh atas pengunduran diri seorang karyawan dimasa mendatang. Memang ketika usia dan masa kerja diperlakukan secara terpisah, tampaknya masa kerja akan menjadi indikator perkiraan yang lebih konsisten dan mantap atas kepuasan kerja dari pada usia kronologis.

e. Kemampuan

Kemampuan merujuk ke kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Kemampuan personal secara keseluruhan, hakikatnya tersusun dari dua faktor yaitu: kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Kemampuan Intektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan mental. Misalnya, tes IQ, dirancang untuk memastikan kemampuan intelektual umum seseorang, dan lain-lain. Secara umum ada tujuh dimensi yang membentuk kemampuan intelektual:

1. Kemahiran berhitung,
2. Pemahaman verbal,
3. Kecepatan perseptual,
4. Penalaran induktif,
5. Penalaran deduktif,
6. Visualisasi ruang, dan
7. Daya ingat.

Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik bermakna penting bagi keberhasilan menjalankan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan dan yang lebih standar. Seperti, pekerjaan yang keberhasilannya menuntut stamina , kecekatan fisik, kekuatan tungkai, atau bakat-bakat serupa menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik seorang karyawan.

IV. NILAI, SIKAP DAN KEPUASAN

a. Nilai

Nilai adalah bagian dari budaya yang mengarahkan perilaku anggota organisasi dan lama kelamaan menjadi sesuatu yang tak disadari (asumsi dasar) namun mengarahkan perilaku mereka.³⁵ Nilai menurut Gibson adalah ide-ide masyarakat tentang apa yang benar dan salah—seperti keyakinan bahwa menyakiti seseorang secara fisik tidak bermoral.³⁶ Maierhofer, Kabanoff, and Griffin (2002) mengatakan nilai sebagai konsepsi baik dan buruk yang cenderung membawa banyak emosi. Melekat juga ide-ide dan pola-pola perilaku tertentu, dan menimbulkan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai juga.³⁷ Nilai mencerminkan keyakinan-keyakinan dasar bahwa bentuk khusus perilaku atau bentuk akhir keberadaan secara pribadi atau sosial lebih dipilih dibandingkan dengan bentuk perilaku atau bentuk akhir keberadaan perlawanan atau kebalikan. Nilai juga mengandung unsur pertimbangan yang mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik, atau diinginkan. Nilai cenderung relatif stabil dan kokoh. Sebagian besar nilai yang kita pegang pada tahun-tahun awal kehidupan kita dari orang tua, guru, teman dan lain-lain.³⁸ Nilai-nilai itu sendiri bersifat tanpa wujud sebab itu dinyatakan dalam bentuk semantik (kata-kata). Nilai pada umumnya mempengaruhi sikap dan perilaku. Dari pernyataan diatas dapat difahami bahwa nilai adalah suatu bagian dari budaya yang mengarahkan pada perilaku seseorang dalam

³⁵Budiharjo andreas, *Organisasi Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*, Jakarta: 2011, h. 176

³⁶James L. Gibson *et al.*, *Organizations: Behavior*, h. 33.

³⁷ John B. Miner, *Organizational Behavior I. Essential theories of motivation and leadership*, New York, M.E. Sharpe, Inc, h. 26.

³⁸Robins Stephen P, *Prilaku Organisasi*, h. 48

anggota organisasi bahwa bentuk khusus perilaku atau bentuk akhir keberadaan secara pribadi atau sosial. Dengan demikian setiap orang akan memiliki nilai yang berbeda dan dapat melihat nilai dari persepektif yang berbeda pula, sehingga untuk membangun konsensus bersama mungkin sulit terwujud.

Sebagian besar peneliti mengatakan nilai-nilai merupakan komponen penting dalam budaya organisasi (Alvesson 1987.), nilai-nilai ini sering mereka bedakan menjadi dua jenis: instrumental dan terminal (Rokeach, 1968). Nilai-nilai Instrumental merupakan keyakinan yang memandu perilaku dan tingkah laku kita, sedangkan nilai terminal merupakan hasil peningkatan keadaan kita. Nilai berada dalam hierarki pikiran kita (Ravlin dan Meglino, 1987).³⁹Dengan masing-masing dari kita memiliki peringkat hirarki yang berbeda. Dua orang sama nilai dari terminal dan instrumental, memungkinkan memiliki keinginan hasil yang berbeda dan menunjukkan perilaku yang sangat berbeda karena variasi dalam pengaturan hirarkis pribadi mereka berbeda.

Survei nilai Rokeach (Rokeach, 1973) mengukur nilai-nilai pribadi (18 nilai terminal dan 18 nilai-nilai instrumental) yang mewakili nilai-nilai yang ditemukan dimasyarakat secara umum, nilai-nilai itu:

1. Nilai-nilai terminal
2. Nilai-nilai instrumental

Nilai-nilai terminal, merujuk pada bentuk akhir keberadaan yang sangat diinginkan adalah sasaran yang ingin dicapai seseorang dalam hidupnya. Sedangkan Nilai-nilai Instrumental, merujuk pada bentuk perilaku, atau upaya-upaya untuk mencapai nilai-nilai terminal yang lebih disukai oleh orang tertentu.

³⁹ Robert T. Golembiewski, *Handbook of Organizational Behavior*, New York, Marcel Dekker, Inc, 2001, h. 115.

Nilai-nilai terminal:

- Kehidupan yang Nyaman (Kehidupan yang Makmur)
- Kehidupan yang menarik (Kehidupan Memotivasi dan Aktif)
- Rasa Pencapaian (Kontribusi Permanen)
- Dunia dalam Perdamaian (Bebas dari Peperangan dan Konflik)
- Dunia Keindahan (Keindahan Alam dan Seni)
- Kesetaraan (Persaudaraan, Peluang yang sama untuk semua)

Nilai-nilai Instrumental:

- Ambisius (pekerja keras, penuh harapan)
- Berpandangan Luas (Berpikiran terbuka)
- Berkemampuan (Kompeten, Efektif)
- Ceria (Ringan hati)
- Bersih (rapi, tertata)
- Penuh Keberanian (Membela keyakinan-keyakinan anda)
- Dan lain-lain

Sejumlah penelitian menegaskan bahwa survey nilai Rokeach (Rokeach value survey/RVS) mempunyai keragaman diantara kelompok-kelompok. Orang-orang dalam pekerjaan atau kategori yang sama (misalnya, manajer korporasi, anggota serikat buruh, orang tua, mahasiswa) cenderung menganut nilai-nilai yang hampir sama.

b. Sikap

Sikap merupakan cerminan dari efek budaya yang ada pada individu. Sikap didasarkan pada nilai-nilai dan keyakinan, mengekspresikan perasaan personal dan mempengaruhi perilaku mereka. Sikap adalah perasaan positif atau negatif tentang benda,

orang, atau peristiwa.⁴⁰Sikap mewakili sekelompok kepercayaan, penilaian perasaan, dan tujuan perilaku terhadap seseorang, objek, atau peristiwa (disebut objek sikap). Sikap adalah penilaian, sedangkan emosi pengalaman. Dengan kata lain, sikap melibatkan penalaran logis sadar, sedangkan emosi beroperasi sebagai peristiwa, biasanya tanpa kesadaran kita.⁴¹Sikap adalah perasaan positif atau negatif atau keadaan mental kesiapan, belajar dan terorganisir melalui pengalaman, yang memberikan pengaruh tertentu pada respon seseorang terhadap orang, benda, dan situasi.⁴² Sikap sebagai bentuk perasaan, kepercayaan, penilaian positif dan negatif terhadap suatu obyek (benda, orang, peristiwa) yang berpengaruh pada perilaku seseorang.

Pembahasan tentang efektifitas positif dan negatif dianggap sebagai anteseden (peristiwa lingkungan yang membentuk perilaku) sikap kerja, lebih langsung kepuasan kerja berfokus pada sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka dan komitmen organisasi berfokus pada sikap mereka terhadap organisasi secara keseluruhan. Setiap personal bisa memberikan pengaruh sikap positif dan negatif terhadap sesama rekan kerja. Seseorang dapat saja memiliki ribuan sikap, tetapi dalam kajian perilaku organisasi perhatian difokuskan pada sejumlah sikap yang berhubungan dengan pekerjaan. Sikap yang berhubungan dengan pekerjaan ini sebagai bentuk positif atau evaluasi negatif dari aspek lingkungan kerja mereka.

Sikap merupakan bagian intrinsik dari kepribadian seseorang, beberapa teori mencoba untuk menjelaskan pembentukan dan perubahan sikap. Salah satu teori tersebut

⁴⁰Nancy Langton dan Stephen P. Robbins, *Fundamental Organizational Behavioral*, h. 84.

⁴¹Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, h. 100.

⁴²James L. Gibson.,et al, *Organizations : behavior*, h. 99.

mengusulkan bahwa orang-orang "*mencari kesesuaian antara keyakinan dan perasaan mereka terhadap benda-benda*" dan menunjukkan bahwa modifikasi sikap tergantung pada perubahan baik perasaan atau keyakinan.⁴³ lebih lanjut diasumsikan bahwa struktur sikap terdiri dari berbagai komponen afektif dan kognitif, kompoten saling keterkaitan yang berarti bahwa perubahan salah satu komponen berdampak pada perubahan yang lain. Ketika komponen ini tidak konsisten atau melebihi tingkat toleransi seseorang, akan menghasilkan ketidak stabilan. Ketidak stabilan dapat dikoreksi dengan (1) mengingkari pesan yang dirancang untuk memengaruhi sikap,(2) "fragmentasi" atau terbagi menjadi beberapa sikap, atau (3) penerimaan inkonsistensi sehingga sikap baru terbentuk. Teori ini mengusulkan efek, kognisi, dan perilaku yang menentukan sikap dan sikap tersebut pada akhirnya memengaruhi efek, kognisi dan perilaku. Sedangkan McShane dan Glinow menggambarkan sikap dalam tiga komponen kognitif, yaitu: keyakinan, perasaan, dan niat perilaku.⁴⁴

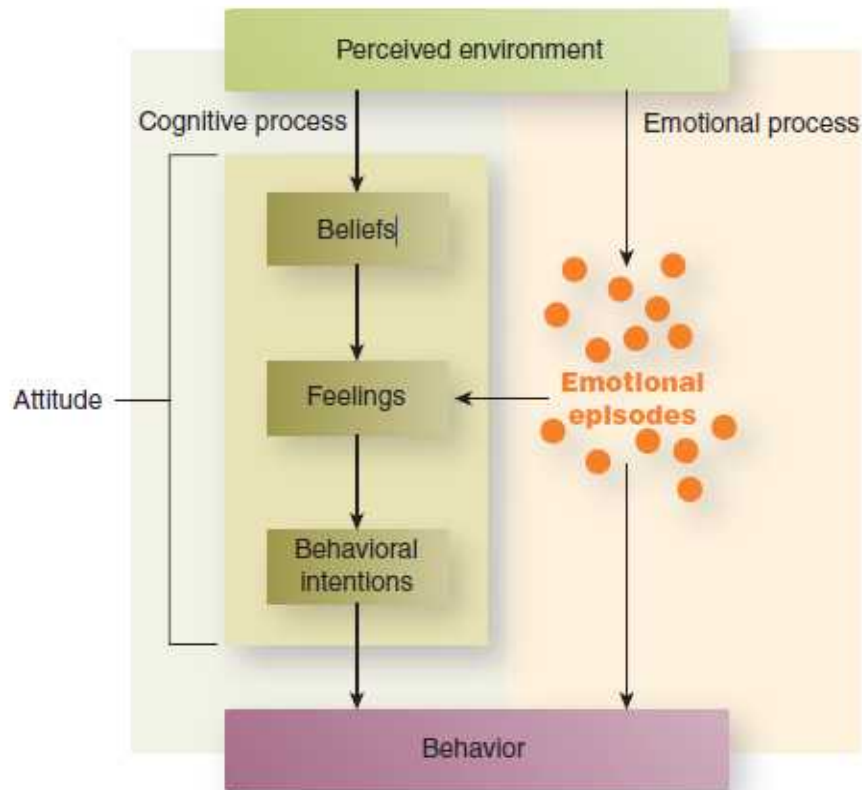
Pengaruh sikap yang dimaksudkan bahwa efek sebagai bentuk emosional, atau "perasaan," berupa komponen sikap yang dipelajari dari orang tua, guru, dan anggota kelompok teman sebaya. Kognisi sebagai komponen kognitif dari sikap yang terdiri dari persepsi, pendapat, dan keyakinan mengacu pada proses berpikir dengan penekanan khusus pada rasionalitas dan logika. Sebagai elemen penting dari kognisi adalah keyakinan evaluatif yang dipegang oleh seseorang, keyakinan sebagai wujud tayangan menguntungkan atau tidak menguntungkan seseorang terhadap suatu objek. Sedangkan perilaku mengacu pada sikap niat seseorang

⁴³Ibid

⁴⁴Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational*. h.100

untuk bertindak terhadap seseorang atau sesuatu dengan cara tertentu (misalnya, ramah, hangat, agresif, bermusuhan, atau apatis).

Tiga komponen kognitif sesungguhnya tidak jauh berbeda, ketiga komponen kognitif dapat digambarkan sebagai berikut:



Komponen kognitif tersebut diatas menggambarkan keyakinan, perasaan, dan niat perilaku. Juga perlu diperhatikan bahwa proses emosional berkontribusi juga di tempat kerja. Keyakinan sebagai persepsi personal tentang sikap obyek yang diyakini kebenarannya. Misalnya, keyakinan bahwa dengan melakukan merger mengurangi keamanan dalam pekerjaan bagi

karyawan yang bergabung, atau keyakinan bahwa merger dapat meningkatkan daya saing perusahaan dalam era globalisasi ini. Keyakinan semacam ini sebagai fakta yang dirasakan bahwa seseorang memperoleh keyakinan dari pengalaman masa lalu dan bentuk-bentuk pembelajaran yang ada.

Perasaan merupakan evaluasi positif atau negatif dari sikap terhadap suatu objek. Misalnya beberapa orang berpikir merger yang baik, sedang sebagian lain berpikir merger buruk. Ini berarti seseorang suka atau tidak suka mengemukakan perasaannya tentang suka atau tidak suka terhadap merger. Niat perilaku, niat merupakan motivasi seseorang untuk terlibat dalam perilaku tertentu sebagai sikap dari obyek tertentu. Misalnya, Setelah mendengar perusahaan akan merger dengan perusahaan lain, seseorang akan termotivasi untuk mencari pekerjaan tempat lain atau mungkin mengeluh kepada manajemen tentang keputusan merger tersebut. Perasaan seseorang terhadap merger memotivasi niat perilaku seseorang, dan tindakan sebagai niat perilaku yang dipilih tergantung kepada pengalaman masa lalu seseorang, konsep diri (nilai-nilai, kepribadian), dan norma-norma sosial dari perilaku yang dianggap sesuai.

c. Kepuasan

Locke memberikan definisi kepuasan kerja sebagai bentuk keterlibatan kognitif, afektif, dan reaksi atau sikap evaluatif dan menyatakan itu adalah keadaan emosi menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Juga dapat dikatakan kepuasan kerja sebagai hasil persepsi dari karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting.⁴⁵kepuasan kerja adalah sebagai

⁴⁵ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, h. 141.

bentuk evaluasi seseorang dari pekerjaan dan hasil kerjanya.⁴⁶ Gibson dkk mengatakan Kepuasan kerja adalah sikap bahwa individu memiliki pekerjaan mereka. Sikap ini sebagai hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan, berdasarkan faktor-faktor lingkungan kerja, seperti gaya supervisor, kebijakan, dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan.

Kepuasan merupakan sebuah sikap pekerja ditempat kerja, sebagai hasil persepsi dari pekerjaan. Kepuasan diukur dengan mengidentifikasi kekuatan dari kebutuhan, kemudian membandingkan kekuatan kebutuhan untuk jumlah pemenuhan tersedia (kepuasan sama dengan kekuatan atau keinginan untuk kebutuhan dikurangi jumlah pemenuhan sebenarnya disediakan).⁴⁷ Setiap personal memiliki banyak Jenis kebutuhan dan akan membentuk perilaku individu, seperti tingkat inisiatif individu, tingkat kesediaan untuk mengambil risiko, dan keinginan untuk menaiki jenjang karir organisasi merupakan hasil dari jenis dan kekuatan kebutuhan personal yang terpenuhi.

Luthan melihat kepuasan kerja sebagai kekuatan personal dalam tiga dimensi yang berlaku umum terhadap kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi pekerjaan, respon emosi tidak dapat dilihat, hanya dapat disimpulkan. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh seberapa baik hasil-hasil yang tercapai atau melebihi harapan. Misalnya, jika seorang pekerja merasa bahwa mereka bekerja jauh lebih sulit daripada yang lain tetapi menerima imbalan yang lebih sedikit, mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan mereka, pimpinan dan atau rekan kerja. Disisi lain mereka akan puas jika mereka merasa diperlakukan dengan sangat baik dan dibayar

⁴⁶Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational*.h. 108

⁴⁷ O. Jeff Harris and Sandra J. Hartman, *Organizational Behavior*, New York, Best Business Books, 2002, h. 201.

secara adil, mereka cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, maka pekerjaannya menjadi puas. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa hal yang berhubungan dengan sikap.

Mengenali kepuasan kerja seseorang dapat didekati dengan lima dimensi yang mewakili karakteristik penting dari pekerjaan, yaitu: Lima karakteristik kepuasan menurut Luthan:

1. Pekerjaan itu sendiri, sejauh mana pekerjaan menyediakan tugas yang menarik bagi individu, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Gaji/Upah, jumlah remunerasi keuangan yang diterima dan sejauh manaini dipandang sebagai suatu yang berkeadilan bagi orang lain dalam organisasi.
3. Kesempatan Promosi, ada kemungkinan untuk kemajuan dalam organisasi.
4. Pengawasan, supervisor memiliki kemampuan untuk menyediakan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. Rekan kerja, tingkat dimana rekan sekerja yang memiliki kepandaian secara teknis dan mendukung secara sosial.

Gibson dan kawan-kawan mengatakan lima karakter kepuasan kerja:

1. Gaji/Upah, Jumlah yang diterima dan dirasakan adanya keadilan dalam pembayaran.
2. Pekerjaan, Sejauh mana tugas-tugas pekerjaan dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan untuk menerima tanggung jawab.
3. Peluang Promosi, ketersediaan kesempatan untuk meningkatkan karir.
4. Supervisor, kemampuan supervisor dalam menunjukkan minat dan kepedulian terhadap karyawan.
5. Rekan kerja, sejauh mana rekan kerja ramah, kompeten, dan mendukung.

Kelima dimensi yang di buat Luthan dan Gibson memiliki kesamaan, kelima dimensi tersebut sebagai karakter untuk mengukur tingkat kepuasan kerja.

V. KEPRIBADIAN DAN EMOSI

a. Kepribadian

Pengertian

Kepribadian suatu subyek kajian yang terlalu rumit untuk dideskripsi secara sederhana, karena manusia terlalu kompleks dan berubah-ubah dalam berbagai situasi dan berbeda dengan berbagai orang, studi kepribadian memusatkan diri untuk memahami sifat manusia, karena berbicara tentang sifat manusia, maka kepribadian sebagai proses mental dimungkinkan terpengaruh oleh beberapa stimulus eksternal. Sehingga Watson berpendapat bahwa fokus kajian harus terfokus pada aspek-aspek nyata dari sifat-sifat yang manusia yang bisa dilihat, didengar, direkam, dan diukur.⁴⁸

Sifat-sifat manusia sebagai kajian kepribadian mengantarkan pemahaman bahwa kepribadian berhubungan dengan daya tariksosial. Orang dengan kepribadian yang baik mengesankan bagaimana kemampuan seseorang untuk dapat bergaul dengan baik terhadap orang lain. Atau ketika berbicara kepribadian yang hebat, maka seseorang berperilaku dengan cara yang dapat diterima banyak orang. Mungkin juga dijumpai mengapa banyak orang diam dan pasif, di pihak lain ribut dan agresif, tetapi apakah sesungguhnya kepribadian tertentu dapat disesuaikan dengan tipe pekerjaan tertentu?

Psikologi kepribadian menjadi disiplin keilmuan sosial pada tahun 1930-an, dengan bidang kajian yang dihasilkan oleh Gordon Allport (1937), Murray (1938), dan Lewin (1935). Allport mendefinisikan kepribadian sebagai organisasi yang dinamis dalam diri individu dari

⁴⁸Duane P. Schultz dan Sydney Ellen Schultz, *Theorie of Personality*, United States of America, Thomson Learning, Inc., 2005, h. 6.

sistem-sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian yang unik terhadap lingkungan.⁴⁹ Kepribadian dapat dimaknai sebagai sifat dinamis dan terorganisir sebagai karakteristik yang dimiliki oleh seseorang yang memengaruhi kognisi, motivasi, dan perilaku dalam berbagai situasi.⁵⁰ Kepribadian adalah aspek terlihat dari karakter seseorang, karena mengesankan orang lain.⁵¹

Langton dan Robbins menekankan kepribadian sebagai pola perilaku yang stabil dan konsistensi keadaan internal seseorang dalam bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain. Sedangkan Luthan memaknai kepribadian berkenaan dengan bagaimana orang mempengaruhi orang lain dan bagaimana mereka memahami dan melihat diri mereka, serta pola dari sifat-sifat internal dan eksternal mereka dan interaksi terhadap situasi. Atau dapat dikatakan kepribadian sebagai keseluruhan dari sifat dan cara-cara seseorang bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

Faktor Penentu Kepribadian

Determinan kepribadian yang menjadi perdebatan dalam berbagai penelitian adalah apakah kepribadian seseorang merupakan hasil keturunan (hereditas) atau lingkungan, kepribadian seseorang apakah dibawa sejak seseorang itu belum dilahirkan atau karena adanya interaksi antara individu dan lingkungannya. Atau mungkin apakah seseorang sadar siapa mengarahkan tindakan kita, apakah secara spontan seseorang memilih arah pikiran dan perilakunya. Apakah seseorang memiliki kesadaran dan mengukur

⁴⁹ Robert Hogan, John Johnson, Stephen Briggs, *Handbook of personality psychology*, San Diego, California, Academic Press, 1997, h. 4.

⁵⁰ Richard M. Ryckman, *Theories of Personality*, United States of America, Thomson Wadsworth, 2008, h.4.

⁵¹ Duane P. Schultz dan Sydney Ellen Schultz, *Theorie of Personality*, United States of America, Thomson Learning, Inc., 2005, h. 9.

kontrol diri, apakah tuannya yang menentukan nasib seseorang atau menjadi korban masa lalu, kita korban pengalaman masa lalu, faktor biologis, kekuatan bawah sadar, atau kekuatan eksternal.

Menyikapi perbedaan tersebut para ahli teori kepribadian mengambil posisi ekstrem dalam masalah dan lainnya mengekspresikan pandangan dengan moderat, dengan alasan bahwa beberapa perilaku ditentukan oleh peristiwa masa lalu dan beberapa dapat spontan dan di bawah kendali kita.⁵² Hanya persoalannya apakah pengaruh yang lebih penting pada perilaku berasal dari: mewarisi sifat-sifat dan atribut (sifat kita atau sumbangan genetik) atau faktor dari lingkungan kita (pengaruh pola, pendidikan, dan pelatihan), atau kemampuan, temperamen, kecenderungan, dan kondisi dimana seseorang hidup dan lainnya.

Perbedaan-perbedaan pandangan determinan kepribadian tersebut, bila beranjak dari teori dapat didekati dengan pendekatan faktor keturunan (hereditas) maupun lingkungan, dengan persinggungan dengan kondisi situasi. **Keturunan** (hereditas) mengacu pada faktor-faktor yang dibawa sejak saat pembuahan. Perawakan fisik, daya tarik wajah, jenis kelamin, temperamen, komposisi otot dan refleks, tingkat energi, dan ritme biologis adalah karakteristik yang umumnya dianggap baik sepenuhnya atau sebagian besar dipengaruhi oleh biologis, fisiologis, dan psikologis yang melekat orang tua seseorang. Pendekatan hereditas berpendapat bahwa penjelasan akhir dari kepribadian seseorang adalah genetik. Jika karakteristik kepribadian benar-benar ditentukan oleh faktor keturunan, mereka akan tetap pada saat kelahiran dan beberapa pengalaman tidak bisa mengubah mereka. Jika faktor genetik sebagai pembentuk seseorang menjadi tegang dan mudah marah sebagai seorang anak, maka tidak akan mungkin bagi

⁵²Duane P. Schultz dan Sydney Ellen Schultz, *Theorie of Personality*, h.36

seseorang mengubah karakteristik seperti seseorang yang tumbuh menjadi dewasa. Tapi karakteristik kepribadian tidak sepenuhnya ditentukan oleh faktor keturunan.

Studi kembar⁵³ dalam beberapa tahun terakhir telah menyebabkan minat baru. Kembar identik berbagi garis keturunan yang sama, tetapi jika mereka dibesarkan secara terpisah (misalnya, melalui adopsi terpisah), maka persamaan dan perbedaan dapat memberikan wawasan tentang kontribusi relatif hereditas versus lingkungan atau alam versus pengasuhan. Artinya, kembar identik (yang memiliki garis keturunan yang sama) tumbuh besar bersama-sama (yaitu, mereka memiliki lingkungan yang sama dan pengalaman perkembangan) bisa dibandingkan dengan kembar identik yang dibesarkan secara terpisah (sumbangan genetik yang sama tetapi lingkungan yang berbeda). Jika kembar identik tumbuh besar secara bersama-sama memiliki ciri-ciri yang sama, dan kesamaan ini juga ditemukan dalam mereka yang dibesarkan terpisah, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor keturunan membentuk kepribadian, bukan lingkungan yang berperan besar. Namun, jika mereka yang dibesarkan bersama-sama memiliki sifat yang sama, dan mereka yang dibesarkan secara terpisah memiliki sifat-sifat yang berbeda secara signifikan, maka lingkungan berkontribusi pada kepribadian.

Meskipun studi kembar pada umumnya tidak terlepas kritik dan lemahnya kontrol ilmiah, para ilmuwan perilaku sekarang setuju bahwa genetik memainkan peran tidak hanya dalam karakteristik fisik dan otak, tetapi juga dalam kepribadian. Sebagai contoh, American Psychological Association menyimpulkan, dalam studinya selama 20 tahun terakhir menemukan pada kembar dan anak yang diadopsi, ditemukan bahwa ada komponen genetik yang hampir sama pada

⁵³ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, h. 126.

sifat dan perilaku kembar, termasuk kepribadian, kecerdasan umum dan gangguan perilaku. Meski demikian karakteristik kepribadian tidak sepenuhnya ditentukan oleh keturunan.

Lingkungan (Environmen), merupakan faktor penentu yang turut mengerahkan pada pembentukan kepribadian seseorang, seperti budaya yang dipelihara, pengkondisian awal seseorang, norma-norma dalam keluarga, teman-teman, dan kelompok sosial, serta pengaruh-pengaruh lain yang kita alami. Lingkungan memainkan peran penting dalam membentuk kepribadian seseorang. Dalam berargumen tentang faktor determinan kepribadian, baik keturunan atau lingkungan sebagai penentu utama kepribadian, maka harus dikatakan keduanya berkontribusi dalam pembentukan kepribadian.

Kondisisituasional, situasi memengaruhi determinan keturunan dan lingkungan dalam pembentukan kepribadian kepribadian. Kepribadian seorang individu, meskipun kepribadian umumnya stabil dan konsisten, tetapi ada tuntutan situasi yang berbeda menimbulkan aspek yang berbeda dari kepribadian seorang individu.⁵⁴

Situasi Interaksi sifat dan konsepnya menambah pemahaman tentang kepribadian manusia. Kondisi situasi memberikan pemahaman lebih lanjut. Setiap situasi dipermukaan mungkin tampak sangat kecil perbedaannya, tetapi ketika disaring oleh proses mediasi kognitif seseorang seperti persepsi, maka secara subyektif menyebabkan perbedaan yang cukup besar dengan hasil perilaku yang beragam. Secara khusus bahwa orang yang tidak statis, akan bertindak dengan berbeda dalam segala situasi, orang tersebut terus berubah dan fleksibel. Sebagai contoh, seseorang

⁵⁴Nancy Langton dan Stephen P. Robbins, *Fundamental Organizational Behavioral*, h. 42.

mahasiswa dapat berubah tergantung pada situasi dan dengan siapa mahasiswa berinteraksi. Kedepan seseorang yang dapat menemukan, mengembangkan, dan mempertahankan diri dalam situasi yang berubah akan menghantarkan pada keberhasilan.

Ciri-Ciri Kepribadian

Ciri (*trait*) kepribadian, suatu upaya mencari identitas yang digunakan untuk mengklasifikasikan karakteristik psikologis atau fisik seseorang. Klasifikasi dapat membantu untuk mengatur keragaman dan mengurangi banyak perbedaan. Psikolog Raymond B. Cattell telah mempelajari ciri-ciri kepribadian, mengumpulkan banyak sifat melalui pengamatan perilaku.⁵⁵ Sifat-sifat kepribadian seperti keras hati, konservatif, bijaksana, memiliki, pendiam, ramah, serius, petualang, praktis, santai, tegang, peka, mencurigai atau keluar tidak menawarkan wawasan ke dalam perkembangan dan dinamika kepribadian.

Teori ciri tidak terlepas dari berbagai kritik, dianggap sebagai teori sebenarnya karena teori ciri tidak menjelaskan bagaimana sebab-sebab sebuah perilaku. Dengan hanya mengidentifikasi sifat-sifat seperti keras hati, konservatif, bijaksana dan lainnya tidak menawarkan wawasan perkembangan dan dinamika kepribadian. Selain itu, pendekatan sifat belum berhasil memprediksi perilaku di seluruh spektrum situasi karena fakta bahwa situasi (pekerjaan, aktivitas kerja) diabaikan dalam teori sifat.

Kritik atas teori ciri tersebut memunculkan teori kepribadian psiko dinamik yang dipelopori oleh Sigmund Freud, dalam teori kepribadian psiko dinamik Freud mengatakan adanya perbedaan individu dalam kepribadian mengingat drive fundamental mereka berbeda. Perbedaan ini menurut Freud sebagai sebuah pertempuran

⁵⁵James L. Gibson., et al, *Organizations : behavior*, h. 108.

antara dua bagian dari kepribadian, id dan superego, yang dimoderatori oleh ego. Id adalah komponen kepribadian yang berisi impuls agresif dan libinal dimana sistem kerjanya dengan prinsip kesenangan "*pleasure principle*" (kepuasan dan kesenangan) tanpa mempertimbangkan aspek moral. Superego adalah bagian moral dari kepribadian manusia yang diserap selama manusia itu tumbuh dan gudang nilai-nilai dalam diri manusia termasuk sikap moral yang dibentuk masyarakat atau dengan kata lain superego adalah sensor baik buruk, boleh tidak, salah benar yang dilakukan oleh dorongan ego, superego terkait dengan hati nurani dan sering bertentangan dengan id. Sedangkan Ego adalah bagian kepribadian yang bertugas sebagai pelaksana, kerjanya didunia luar untuk menilai realita dan hubungannya dengan dunia untuk mengatur id agar tidak bertentangan dengan superego. Ego berusaha untuk memuaskan id tetapi tidak melanggar norma-norma masyarakat (superego), ego biasanya sebagai intervaning, berkompromi untuk menemukan dan memuaskan id dan superego.

Carl Rogers mendekati kepribadian dengan teori kepribadian humanistik, teori ini menekankan pertumbuhan individu dan aktualisasi diri serta bagaimana pentingnya orang melihat dunia mereka dengan segala kekuatan yang mempengaruhi mereka. Pendekatan Rogers digunakan untuk memahami kepribadian humanistik (orang berpusat). Rogers percaya bahwa drive yang paling mendasar pada seorang manusia adalah aktualisasi diri, dengan berjuang untuk mewujudkan potensi yang melekat seseorang.

Masing-masing pendekatan teoritis utama meningkatkan pemahaman kita tentang kepribadian. Teori Trait menyediakan katalog yang menggambarkan individu. Teori psiko dinamik mengintegrasikan karakteristik orang dan menjelaskan sifat dinamis dari pengembangan kepribadian. Teori Humanis menekankan pada

orang (person) dan pentingnya aktualisasi diri kepribadian. Masing-masing pendekatan ini mencoba menyoroti kualitas yang unik dari individu yang memengaruhi pola perilakunya.

Berbagai sudut pandang dalam melihat kepribadian, memperkaya khasanah dalam menggambarkan sifat kepribadian, demikian juga dengan metode yang digunakan dalam membahas ciri-ciri kepribadian, ada metode Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI), Myers-Briggs Type Indicator dan Big Five Model.

Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI) adalah Sebuah survei yang banyak digunakan untuk menilai kepribadian, terdiri dari pernyataan seseorang tentang respon benar, palsu, atau tidak bisa mengatakan. Item MMPI meliputi bidang-bidang seperti kesehatan, gejala psiko somatik, gangguan saraf, dan sikap sosial, serta banyak dikenal manifestasi neurotik atau psikotik seperti fobia, delusi, dan kecenderungan sadis. Para manajer kurang antusias menggunakan MMPI, mereka melihat MMPI terlalu berorientasi psikologis, terkait dengan psikolog dan psikiater, dan lebih pada alat untuk membantu orang dengan masalah.

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), merupakan salah satu kerangka kepribadian yang paling banyak digunakan. Psikiater Swiss Carl Jung pada tahun 1920, menganggap orang dapat dikelompokkan ke dalam ekstrovert dan introvert, karena orang pada dasarnya memiliki dua dasar mental dalam proses persepsi dan penilaian, yakni ada orang yang mempersepsikan pengindraan dengan intuisi, dan ada yang memberikan penilaian dengan pemikiran dan perasaan, dari dua dasar mental ini menghasilkan empat dimensi atau ciri kepribadian: (1) introversi/extraversion, (2) mengamati/menilai, (3) penginderaan/intuisi, dan (4) pemikiran/perasaan.

Setelah Jung mengembangkan jenis teori, pada tahun 1940-an tim putri ibu Katharine Briggs dan Isabel Briggs-Myers,

mengembangkan tes kepribadian dengan 100-item pertanyaan kepada peserta, tentang bagaimana mereka biasanya merasa atau bertindak dalam situasi tertentu untuk mengukur preferensi pada empat pasang sifat menghasilkan 16 jenis yang berbeda. Tes kepribadian ini disebut Type Indicator Myers-Briggs (MBTI), pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan bagaimana orang-orang memfokuskan diri pada (ekstraversi vs introversi); memberikan perhatian dan mengumpulkan informasi (penginderaan vs intuitif); proses dan mengevaluasi informasi dan membuat keputusan (berpikir vs perasaan); dan berorientasi ke dunia luar (menilai vs mengamati).

MBTI mengklasifikasikan orang berdasarkan bagaimana mereka lebih memilih untuk memusatkan perhatian mereka, mengumpulkan informasi, proses dan mengevaluasi informasi, dan berorientasi ke dunia luar dirinya. Klasifikasi kepribadian sepanjang dimensi berikut:

- Ekstrovert/introvert (*Extraversion/Introversion*; E atau I). Dimensi yang mengacu pada bagaimana orang fokus: dalam (introversi) atau di luar (ekstraversi).
- Merasakan/intuisi (*Sensing/Intuiting*; S atau N). Dimensi ini mengacu pada bagaimana orang mengumpulkan informasi: sangat sistematis (merasakan) atau mengandalkan intuisi (intuisi).
- Berpikir/Merasa (*Thinking/Feeling*; T atau F). Dimensi ini mengacu pada bagaimana orang memilih cara untuk mengambil keputusan; obyektif dan impersonal (berpikir) atau subyektif dan interpersonal (perasaan).
- Menilai/Pasrah (*Judging/Perceiving*; J dan P). Dimensi ini mengacu pada bagaimana orang terlibat dalam kehidupan sehari-hari mereka: tegas dan terencana (dalam menilai) atau spontan dan fleksibel (dalam mempersepsikan).

The "Big Five" Personality Traits, Meskipun ciri-ciri kepribadian, kecenderungannya untuk perilaku jangka panjang, terus dicari sejumlah besar ciri-ciri kepribadian, hingga ditemukan lima ciri kepribadian inti, yang disebut *Model Five-Factor* (FFM), The Big Five juga telah diperpanjang melalui studi meta-analisis yang menunjukkan hubungan positif dengan kinerja pegawai (termasuk tujuan, harapan, dan percaya) dan kepuasan kerja.

The Big Five Model, merupakan model yang paling diterima secara luas kepribadian adalah model lima faktor kepribadian. The Big Lima faktor kepribadian adalah sebagai berikut:

- Ekstraversi (***Extraversion***). Dimensi ini menyangkut kenyamanan seseorang dalam membangun hubungan. Individu ekstravert yang ramah, banyak bicara, dan tegas. Sedangkan orang introvert cenderung pendiam, pemalu, dan tenang.
- Sikap ramah (***Agreeableness***). Dimensi ini mengacu pada seberapa mudah seseorang bersama orang lain. Sangat menyenangkan, baik hati, kooperatif, hangat, dan percaya.
- Sifat kehati-hatian (***Conscientiousness***). Dimensi ini adalah ukuran dari keandalan seseorang. Orang yang tinggi dalam kehati-hatian akan; bertanggung jawab, bisa diandalkan, gigih, dan berorientasi prestasi.
- Stabilitas emosi (***Emotional stability***). Dimensi ini menyangkut kemampuan seseorang untuk bertahan dalam stres. Orang yang tinggi kestabilan emosinya akan; tenang, percaya diri, dan aman. Sedangkan mereka yang pengendalian stresnya rendah akan; gugup, cemas, tertekan, dan merasa tidak aman.
- Keterbukaan terhadap pengalaman (***Openness to experience***). Dimensi terakhir mencakup minat dan daya tarik dengan hal-hal baru. Orang yang terbuka akan kreatif, ingin tahu, dan lebih sensitif.

Atribut Kepribadian OB

Atribut kepribadian yang dianggap sebagai media utama dalam meramalkan perilaku dalam organisasi. Atribut yang menjadi indikator kuat dalam perilaku organisasi terkait dengan locus of control (harapan umum individu mengenai kekuatan yang menentukan keberhasilan akibat kekuatan internal dan eksternal), Machiavellianism (tingkat di mana seorang individu pragmatis, mempertahankan jarak emosional, dan yakin bahwa hasil lebih penting daripada proses), self esteem (harga diri; kecenderungan menjadi arogan, mempunyai rasa kepentingan diri yang berlebihan, membutuhkan pengakuan berlebih, dan mengutamakan diri sendiri), self monitoring (pemantauan diri; kemampuan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan faktor situasional eksternal), kecenderungan mengambil risiko, kepribadian tipe A (keterlibatan secara agresif dalam perjuangan terus-menerus untuk mencapai lebih banyak dalam waktu yang lebih sedikit dan melawan upaya-upaya yang menentang dari orang atau hal lain), dan kepribadian proaktif (sikap yang cenderung oportunistik, berinisiatif, berani bertindak, dan tekun hingga berhasil mencapai perubahan yang berarti).

Sumber kendali (*Locus of control*), Julian Rotter pada tahun 1966 untuk pertama kali mengembangkan konsep *locus of control* dengan memberikan gambaran tentang keyakinan seseorang mengenai sumber penentu perilaku. *Locus of control* adalah sikap individu yang diperlukan untuk situasi didalam menentukan alasan bagi keberhasilan atau kegagalan.⁵⁶ Perilaku kerja karyawan dapat dijelaskan oleh bagaimana karyawan memandang hasil kerja mereka, apakah dikontrol secara internal atau eksternal. Karyawan

⁵⁶Eric H. Kessler, *Management Theory In Action* (New York: Palgrave Macmillan, 2010), h. 25.

yang merasakan pengendalian internal, mereka merasa bahwa secara pribadi dapat mempengaruhi hasil mereka melalui kemampuan mereka sendiri, keterampilan, atau usaha. Bagi karyawan yang memandang kontrol eksternal merasa bahwa hasil mereka berada di luar kontrol mereka sendiri, mereka merasa bahwa kekuatan eksternal seperti keberuntungan atau sulitnya pekerjaan yang mengontrol mereka.⁵⁷

Rotter menemukan beberapa orang percaya bahwa kekuatan mereka bergantung pada tindakan mereka sendiri, sementara orang lain percaya bahwa kekuatan mereka dikendalikan oleh orang lain dan kekuatan luar. *Locus of Control* juga bermakna keyakinan yang dimiliki individu bahwa usaha mereka untuk meraih tujuan berada dalam kontrol mereka (*internal locus of control*) atau terutama terjadi karena kejadian yang cukup kuat, seperti takdir, kesempatan, atau orang lain (*external locus of control*).⁵⁸

Personal yang memiliki penguat *locus of control internal* akan memandang dunia sebagai sesuatu yang dapat diramalkan, dan perilaku individu turut berperan didalamnya. Tetapi bagi mereka yang memiliki penguat *locus of control eksternal* akan memandang dunia secara pasrah sebagai sesuatu yang tidak dapat diramalkan, demikian juga dalam mencapai tujuan sehingga perilaku individu tidak akan mempunyai peran didalamnya.⁵⁹

Internal dan eksternal *locus of control* megantarkan pada pemahaman individu tentang penyebab utama yang mendasari peristiwa dalam / hidupnya. Atau, lebih sederhana: Apakah Anda

⁵⁷ Fred Luthan, *Organizational Behavior*, h. 174.

⁵⁸ Jess Feist and Gregory J. Feist, *Theories of Personality* (Jakarta: Salamba Empat, 2011), h. 240-241.

⁵⁹ B. Winner, *Theory of Motivation: From Mechanism to Cognition* (Chicago: Markham Publishing Company, 1972) h. 67.

percaya bahwa nasib Anda dikendalikan oleh Anda sendiri maupun kekuatan eksternal (seperti nasib, dewa, atau orang lain yang kuat).

Machiavellianism, merupakan karakteristik dari kepribadian Machiavellianism (Machs) diambil dari nama Niccolo Machiavelli, yang menulis tentang cara mendapatkan dan menggunakan kekuasaan. Seorang Machiavellianism tinggi cenderung praktis, menjaga jarak emosional, dan percaya bahwa tujuan dapat menghalalkan segala cara. Sejumlah penelitian tentang kepribadian mach tinggi dan mach rendah pada hasil-hasil perilaku tertentu, mereka yang mach tinggi lebih banyak memanipulasi, lebih banyak menang, dan lebih banyak membujuk orang lain dari pada mereka Machs rendah. Namun hasil Mach tinggi ini dikelola oleh faktor-faktor situasional, Machs tinggi berkembang; (1) ketika mereka berinteraksi tatap muka dengan orang lain dari pada secara langsung; (2) ketika situasi memiliki jumlah aturan dan peraturan minimum, sehingga memungkinkan untuk improvisasi; dan(3) Machs rendah terganggu oleh keterlibatan emosional dengan mengalihkan perhatian.

Machs tinggi tidak selalu membuat karyawan yang baik, mengingat machs tergantung pada jenis pekerjaan dan apakah pekerjaan mempertimbangkan implikasi etis dalam mengevaluasi kinerja. Pekerjaan yang membutuhkan keahlian tawar-menawar (seperti negosiasi tenaga kerja) atau bahwa menawarkan hadiah besar bagi pemenang (seperti dalam penjualan ditugaskan), Machs tinggi akan produktif. Akan tetapi jika tidak bisa menghalalkan berbagai cara, karena ada standar perilaku, atau jika tiga faktor situasional turut mempengaruhi, maka kemampuan kita untuk memprediksi kinerja Mach tinggi akan sangat dibatasi.

Harga diri (*self esteem*), orang akan berbeda dalam tingkat suka atau tidak suka pada dirinya sendiri. Penelitian tentang harga diri (*self esteem/SE*) menawarkan wawasan menarik bagi perilaku organisasi. Seseorang yang memiliki SE tinggi percaya bahwa

mereka memiliki kemampuan untuk sukses di tempat kerja. Individu dengan harga diri yang tinggi akan mengambil lebih banyak risiko dalam pekerjaan dan lebih cenderung memilih pekerjaan yang tidak konvensional dari pada orang dengan SE rendah. SE tinggi juga cenderung melihat secara positif saat berhadapan dengan kegagalan.

Temuan yang dapat digeneralisasikan pada harga diri (SE) adalah bahwa SE rendah, lebih mudah dipengaruhi oleh faktor eksternal dari pada SE tinggi. SE Rendah tergantung pada penerimaan evaluasi positif dari orang lain. Akibatnya, mereka lebih mungkin dibandingkan SE tinggi untuk meminta persetujuan dari orang lain dan lebih rentan terhadap sesuai dengan keyakinan dan perilaku orang yang mereka hormati. Dalam posisi manajerial, SE rendah cenderung untuk peduli dengan menyenangkan orang lain, karena itu, SE rendah cenderung untuk mengambil tindakan tidak populer, berbeda dengan SE tinggi.

Pemantauan diri (*self monitoring*), personal yang lebih mampu memperhatikan lingkungan eksternal dan memberikan tanggapan yang sesuai, karakteristik yang demikian dikenal sebagai pemantauan diri. Individu yang tinggi dalam pemantauan diri, memiliki kemampuan yang cukup dalam menyesuaikan dan beradaptasi atas perilaku mereka terhadap situasi dimana mereka berada. Mereka sangat peka terhadap isyarat eksternal dan dapat berperilaku berbeda dalam situasi yang berbeda. Pemantauan diri yang tinggi mampu menyajikan kontradiksi mencolok antara kepribadian publik dan diri pribadi mereka. Pemantauan diri yang rendah tidak dapat menyamakan diri mereka dengan cara yang sama. Mereka cenderung untuk menampilkan posisi sejati mereka dalam bersikap di setiap situasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa personal dengan pemantauan diri yang tinggi cenderung lebih dekat dengan perilaku

orang lain dan lebih mampu menyesuaikan diri dari pada person yang pemantauan diri rendah. Selain itu, manajer yang memiliki pemantauan diri yang tinggi cenderung lebih mobile dalam karir mereka dan menerima lebih promosi (baik internal maupun lintas organisasi). Pemantauan diri yang tinggi lebih mungkin untuk menjadi pemain tinggi dan lebih mungkin untuk menjadi pemimpin.

Pengambil Risiko (*Risk-Taking*), pengambilan risiko tinggi dalam membuat keputusan lebih cepat dan kurang menggunakan informasi dalam membuat pilihan mereka dari pada mereka pengambilan risiko rendah. Meski akurasi keputusan adalah sama untuk kedua kelompok. Tetapi perlu diingat dalam pengambilan keputusan juga harus mempertimbangkan kecocokan dengan pekerjaan tertentu. Misalnya, pengambilan keputusan tinggi mungkin menyebabkan kinerja yang lebih tinggi untuk pedagang saham disebuah perusahaan pialang karena jenis pekerjaan menuntut cepat pengambilan keputusan. Di sisi lain, kesediaan untuk mengambil risiko tidak akan cocok untuk seorang akuntan yang melakukan audit kegiatan. Organisasi juga mengirim pesan tentang bagaimana banyak risiko yang ditoleransi. Beberapa manajer menyampaikan kepada karyawan bahwa mereka akan dihukum jika mereka mengambil risiko yang gagal.

Kepribadian Tipe A dan Tipe B, Orang-orang yang kompetitif dan tampaknya selalu dikejar waktu, itu menunjukkan bahwa mereka memiliki tipe kepribadian A. Seorang individu dengan tipe kepribadian A secara agresif terlibat dalam pergulatan kronis dan tanpa henti untuk mencapai beberapa hal yang lebih banyak dalam waktu yang singkat dan kurang waktu, jika diperlukan untuk melakukannya dengan melawan hal-hal lain atau orang lain.

Sifat Tipe A

a. Selalu cepat dalam bergerak, berjalan, dan makan.

- b. Merasa tidak sabar dengan tingkat sebagian besar peristiwa yang terjadi.
- c. Berusaha untuk berpikir atau melakukan dua atau lebih aktivitas sekaligus.
- d. Tidak dapat menikmati waktu luang
- e. Terobsesi dengan angka, mengukur keberhasilan mereka dengan berapa hasil yang diperoleh.

Berbeda dengan kepribadian tipe A, personal dengan tipe B berkepribadian berbalik dari tipe A. Jenis tipe B tidak didasari dengan keinginan untuk mendapatkan sejumlah hasil barang atau berpartisipasi dalam serangkaian peristiwa yang terus menurun dari waktu ke waktu.

Sifat Tipe B

- a. Tidak pernah merasa terburu oleh waktu dengan ketidaksabaran yang menyertainya.
- b. Merasa tidak perlu untuk menampilkan atau mendiskusikan prestasi mereka atau apa yang sudah tercapai, kecuali situasi menuntut untuk memaparkan prestasi.
- c. Bermain untuk menyenangkan dan relaksasi, bukan untuk menunjukkan superioritas mereka.
- d. Dapat bersantai tanpa merasa bersalah.

Kepribadian dengan Tipe A sering tidak sabar, terburu-buru, kompetitif, dan bermusuhan, sifat-sifat ini cenderung muncul ketika person yang bertipe A dihadapkan pada stres atau challenge. Tipe A merupakan tipe pekerja cepat karena mereka menekankan kuantitas atas kualitas. Pada tingkat manajerial, manajer dengan tipe A menunjukkan daya saing mereka dengan jam kerja yang panjang dan, tak jarang, membuat keputusan yang tidak populer karena mereka membuat keputusan terlalu cepat. Person tipe A juga jarang kreatif, karena keprihatinan mereka dengan tuntutan kuantitas dan kecepatan, mereka bergantung pada pengalaman masa lalu ketika

menghadapi masalah. Mereka tidak akan mengalokasikan waktu yang diperlukan untuk mengembangkan solusi unik untuk masalah baru. Mereka jarang bervariasi dalam respon mereka terhadap tantangan yang ada di lingkungan mereka, sehingga perilaku mereka lebih mudah di prediksi dari pada tipe B.

Kedua tipe diatas bukan suatu ukuran keberhasilan personal, keberhasilan tentunya disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang ada. Seorang tipe A dengan kecenderungan pekerja keras dan tipe B orang yang bijaksana karena kehati-hatiannya, namun sesungguhnya bagaimana kuantitas dan kualitas hasil kerjanya. Keduanya juga disesuaikan dengan kompleksitas pekerjaan.

Kepribadian proaktif (*Proactive Personality*), personal yang secara aktif mengambil inisiatif untuk memperbaiki keadaan mereka saat ini atau membuat sesuatu baru sementara yang lain duduk pasif tanpa bereaksi terhadap situasi. Kepribadian person proaktif mengidentifikasi setiap peluang, penuh inisiatif, mengambil tindakan, dan bertahan sampai perubahan yang berarti terjadi. Mereka menciptakan perubahan positif di lingkungan mereka, terlepas dari kendala atau hambatan.

Person dengan kepribadian proaktif merupakan bentuk perilaku yang diinginkan banyak organisasi, kepribadian proaktif cenderung lebih dilihat sebagai pemimpin dan mungkin bertindak sebagai agen perubahan dalam organization. Kepribadian proaktif lainnya bisa positif atau negatif, tergantung pada organisasi dan situasi. Perilaku proaktif lainnya dalam bentuk menentang status quo atau menyuarakan ketidak senangan mereka ketika situasi tidak menyenangkan. Kepribadian proaktif memungkinkan person untuk keluar dari organisasi dan membangun bisnis baru, memungkinkan sukses dalam berkarir, dan lainnya.

b. Emosi

Sebuah konsep yang dipopulerkan oleh Daniel Goleman yang mengacu pada kemampuan kita untuk mengenali perasaan kita sendiri dan orang lain, untuk memotivasi diri kita sendiri, dan untuk mengelola emosi dalam diri kita sendiri dan dalam hubungan kita.⁶⁰ Lebih lanjut Goleman mengklaim bahwa emosi kita memainkan peran yang lebih besar dalam pikiran, pengambilan keputusan dan keberhasilan individu dari pada yang lainnya. Skinner mendefinisikan emosi sebagai kecenderungan untuk berperilaku dengan cara tertentu, karena beberapa peristiwa eksternal.⁶¹

Langton dan Robbins mengatakan Emosi adalah perasaan intens yang diarahkan pada seseorang atau sesuatu obyek. Emosi adalah reaksi terhadap suatu objek; emosi tidak abadi dan bukan ciri-ciri kepribadian. Seseorang menunjukkan emosi saat: bahagia tentang sesuatu, marah pada seseorang, takut sesuatu. Sedangkan moods (suasana hati) merupakan sisi lain dari emosi yang tidak diarahkan pada suatu objek. Emosi bisa berubah menjadi suasana hati ketika seseorang kehilangan fokus pada objek kontekstual. Misalnya seorang rekan mengkritik diri kita tentang gaya bicara, kemudian kita marah maka itulah emosi sebagai respon atas obyek seorang rekan. Namun bila suatu hari seseorang kehilangan semangat yang tidak disebabkan respon dari suatu obyek maka seseorang tersebut mengalami peristiwa tunggal bukan emosi, kondisi seseorang yang demikian lebih kepada ketidak stabilan diri (tidak normal), dan kondisi semacam ini disebut suasana hati.

Peneliti mendekati enam bentuk emosional yang universal, yaitu: Bahagia, Kejutan, Takut, Sedih, Marah, Jijik (*Happiness*,

⁶⁰John Middleton, *Organizational Behavior*, United Kingdom, Capstone Publishing, 2002, h. 79.

⁶¹Robert B. Ewen, *An introduction to theories of personality*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 2003, h. 321.

Surprise, Fear, Sadness, Anger, Disgust), kontinum ekspresi dari emosi tersebut terkadang sulit dibedakan bila dilihat dari ekspresi wajah, misalnya ekspresi bahagia dan kejutan.

Emosi dan suasana hati sangat ditentukan oleh pengaruh obyek kontekstual, dari istilah emosi dan suasana hati, ternyata istilah pengaruh memiliki peran yang sangat penting diantara emosi dan suasana hati. Pengaruh mencakup kisaran yang luas dari perasaan yang dialami manusia. Pengaruh juga sangat berperan dalam menentukan emosi tenaga kerja, dalam mencurahkan kemampuan fisik dan kognitif mereka ditempat kerja.

Memahami emosi ditempat kerja merupakan hal yang positif, mengingat orang yang mengetahui emosi dirinya dan emosi orang lain akan lebih efektif dalam bekerja. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa emosi dipengaruhi oleh kondisi tempat kerjanya positif atau negatif. Studi lain menemukan bahwa ketika para pemimpin berada dalam suasana hati yang positif, individu mengalami suasana hati yang lebih baik, dan kelompok memiliki suasana hati yang lebih positif, maka pada kondisi semacam ini lebih mudah untuk mengkoordinasikan tugas-tugas dan sedikit usaha ketika mereka melakukan pekerjaan.

Emotional Intelligence

Psikolog Daniel Goleman (Gibson dkk) mengatakan pembahasan konsep kecerdasan emosional (*emotional intelligence/EQ*). EQ seseorang mengacu pada kemampuan untuk secara akurat memahami, mengevaluasi, mengungkapkan, dan mengatur emosi dan perasaan. Emosi sulit untuk diukur, tetapi Goleman menunjukkan bahwa ada lima komponen EQ: pengaturan diri, kemampuan mengendalikan kecemasan, mengontrol impulsif (perilaku tiba-tiba berubah), dan bereaksi secara tepat kemarahan; motivasi, semangat untuk bekerja yang melebihi alasan uang atau status; empati, kemampuan merespon perasaan yang tak terucapkan

dari orang lain; kesadaran diri, kesadaran pribadi atau individualitas; dan keterampilan sosial, kemampuan untuk mengelola hubungan dan membangun jaringan.

Senada dengan Goleman, emotional intelligence dikatakan Langton dan Robbins EI mengacu pada berbagai macam non keterampilan kognitif, kemampuan, dan kompetensi yang memengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil dalam menghadapi tuntutan dan tekanan lingkungan. Mereka mengatakan EI terdiri dari lima dimensi:

- Kesadaran diri (*Self-awareness*), menyadari apa yang dirasakan, hal ini ditunjukkan oleh kepercayaan diri, penilaian diri yang realistis, dan rasa mencela diri sendiri.
- Mengelola diri (*Self-management*), Kemampuan untuk mengelola emosi dan dorongan diri sendiri, ini ditunjukkan dengan kepercayaan dan integritas, kenyamanan dengan ambiguitas, dan keterbukaan untuk perubahan.
- Motivasi diri (*Self-motivation*), Kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi kemunduran dan kegagalan. Dapat dilihat dari dorongan yang kuat untuk mencapai sesuatu, optimisme, dan komitmen yang tinggi pada organisasi.
- Empati (*Empathy*), Kemampuan untuk merasakan perasaan orang lain, hal ini ditunjukkan oleh keahlian dalam membangun dan mempertahankan bakat, sensitivitas lintas budaya, dan pelayanan kepada klien dan pelanggan.
- Keterampilan sosial (*Social skills*), Kemampuan untuk menangani emosi orang lain. Hal ini ditunjukkan oleh persuasi, dan keahlian dalam membangun dan memimpin kelompok dan tim.

VI. PERSEPSI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan Keputusan merupakan sebuah proses penyelesaian masalah dan komunikasi untuk menyelesaikan permasalahan. Keputusan tidak selalu mengikuti tahapan rasional, tetapi terkadang mengikuti apa yang dapat dipersepsikan dari setiap stimulan yang diterima, karena itu perlu terlebih dahulu mengetahui bagaimana proses-proses persepsi mempengaruhi pengambilan keputusan.

a. Persepsi

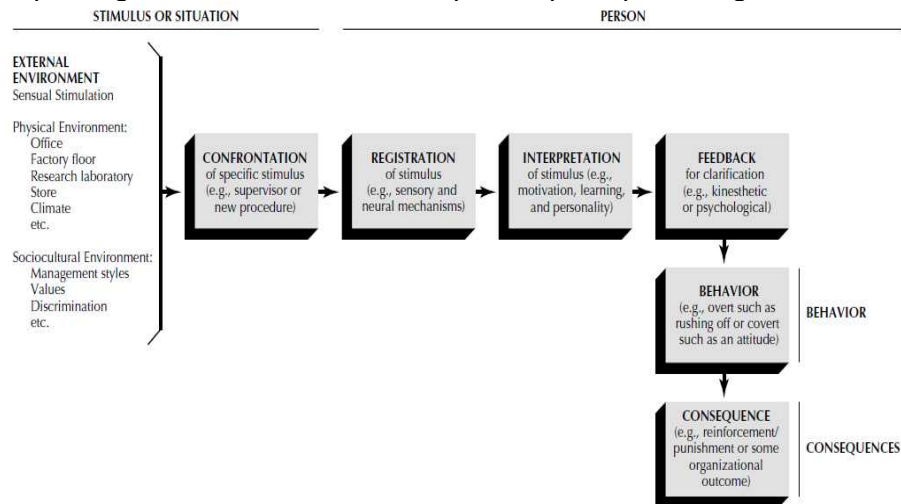
Persepsi seseorang dapat berbeda antara satu dengan yang lainnya dalam melihat suatu kenyataan obyektif, meski persepsi tidak selalu berbeda, tetapi kerap dijumpai ketidak sepakatan. Persepsi menurut Robbins adalah sebagai proses yang digunakan individu untuk mengorganisasi dan menafsirkan kesan indrawi mereka untuk membuat makna kepada lingkungan mereka. Demikian juga Gibson dkk mendefinisikan persepsi sebagai Proses dimana seorang individu memberi makna terhadap lingkungan. Ini melibatkan pengorganisasian dan menafsirkan berbagai rangsangan menjadi pengalaman psikologis.⁶²Luthan mengatakan persepsi adalah proses kognitif yang sangat kompleks yang menghasilkan gambar yang unik di dunia, gambar yang mungkin sangat berbeda dari kenyataan.⁶³Sedangkan Harris dan Hartman mengatakan persepsi adalah pengalaman sensorik di mana seorang individu mengamati perilaku, acara, atau kondisi; membentuk interpretasi faktor yang diamati; mengembangkan sikap; dan memungkinkan pengamatan

⁶² James L. Gibson.,et al, *Organizations : behavior*, h. 94.

⁶³Fred Luthan, *Organizational Behavior*, h. 135.

diolah menjadifaktormempengaruhitingkah lakunya.⁶⁴ Dengan demikian persepsi dapat dikatakan sebagai proses dimana individu merespon setiap stimulan dari lingkungannya, menginterpretasikan pengalaman psikologis yang membentuk perilaku.

Bagaimana seseorang mempersepsikan lingkungannya dapat di gambarkan dalam bentuk proses persepsi sebagai berikut:



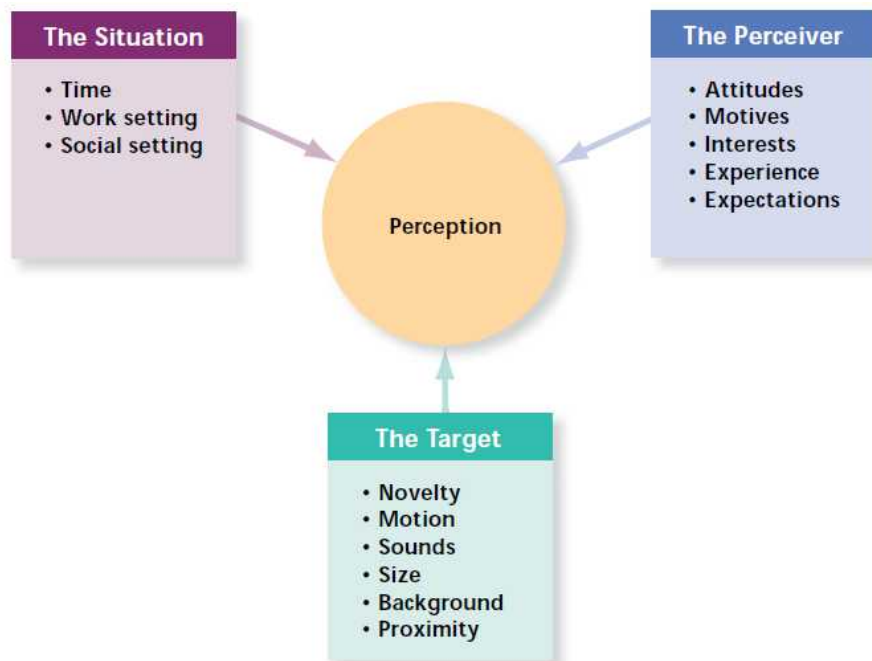
Gambar proses persepsi tersebut menunjukkan bagaimana subproses yang satu dengan lainnya saling berhubungan. Subproses yang pertama adalah *stimulus atau situasi yang hadir*, dimana persepsi dimulai ketika seseorang dihadapkan pada stimulus atau situasi. Kemudian ada *konfrontasi* terhadap stimulus langsung atau dengan total lingkungan fisik dan sosial budaya. Misalnya bagaimana seorang mahasiswa berhadapan dengan dosen dan lingkungan sekitarnya. Dari contoh tersebut mahasiswa atau dosen memulai proses persepsi, disini merupakan situasi stimulus berinteraksi dengan orang tersebut.

⁶⁴O. Jeff Harris dan Sandra J. Hartman, *Organizational Behavior*, Best Business Books, The Haworth Press, Inc, New York, h. 175.

Bila dua subproses tersebut sebagai interaksi antara situasi-orang, ada proses kognitif internal (registrasi), interpretasi, dan umpan balik. Selama fenomena pendaftaran (registrasi), mekanisme fisiologis (sensorik dan saraf) dipengaruhi oleh; kemampuan fisiologis dalam mendengar dan melihat yang akan mempengaruhi proses persepsi. Interpretasi adalah aspek kognitif yang paling signifikan dari persepsi, sebagai proses psikologis lain yang akan mempengaruhi interpretasi terhadap situasi. Misalnya dalam sebuah kampus mahasiswa dalam menginterpretasi situasi lingkungannya sangat ditentukan oleh proses pembelajaran, motivasi dan kepribadian mereka. Dari subproses interpretasi akan menjadi umpan balik (*feedback*) kinestetik (tayangan sensorik dari otot) yang membantu para mahasiswa merasakan proses perkuliahan dalam diskusi kelas. Umpan balik psikologis yang dapat mempengaruhi persepsi mahasiswa adalah mengangkat alis kening, anggukan atau perubahan infleksi suara. Dari interpretasi ini muncul reaksi atau perilaku, baik perilaku tertutup maupun terbuka, perilaku ini menjadi bagian penting dari perilaku organisasi. Hasil akhir dari persepsi, misalnya seorang mahasiswa dapat memahami dengan cepat atau lambat (perilaku terbuka) atau membuat evaluasi diri (perilaku rahasia). Sub-sub proses tersebut sangat kompatibel dalam membentuk perilaku.

Berbeda dengan Luthan dalam menggambarkan proses interpretasi seseorang terhadap lingkungan sebagai stimulan, menurut Langton dan Robbins mengatakan bahwa proses interpretasi (persepsi) seseorang dipengaruhi oleh karakter pribadi seseorang (perseptor), faktor-faktor tersebut : faktor perseptor (diri seseorang: sikap, motiv, minat, pengakuan, harapan), faktor target (hal baru, gerak, suara, ukuran, latar belakang, kedekatan), dan faktor situasi (waktu, aturan kerja, aturan sosial). Secara skematik

faktor yang mempengaruhi persepsi seseorang dapat di gambarkan sebagai berikut:



Sumber: Nancy langton & Stephen P. Robbins

Perseptor, dimaksudkan jika seorang individu "*perseptor*" melihat sesuatu "*target*" dan mencoba untuk menafsirkan apa yang dia lihat, maka dalam interpretasi target yang dilihat akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi perseptornya. Misalnya seseorang membeli jenis handphone (HP) merek tertentu, maka ketika melihat orang lain menggunakan HP jenis yang sama ada perasaan orang lain memiliki penilaian yang sama tentang HP seperti dirinya. Ini adalah contoh bagaimana faktor-faktor yang berhubungan dengan persepsi mempengaruhi apa yang dia merasakan.

Banyak faktor yang mempengaruhi persepsi kita, seperti sikap kitadanmotif, kepentingan, dan pengalaman masa lalu akan membentuk perseptor dalam memandang sebuah kejadian (event). Kita sering menafsirkan perilaku orang lain berdasarkan karakteristik diri kita sendiri, bila melihat orang yang jujur merasa orang lain banyak yang tidak jujur atau sebaliknya bila melihat orang yang tidak jujur maka yang lain jujur. Harapan juga dapat mendistorsi persepsi kita tentang apa yang kita lihat, misalnya ketikaa mengharapkan menjadi dokter maka kaya dan pintar dan lainnya. Dengan demikian persepsi cenderung bervariasi antar lintas budaya.

Karakteristik Sebuah target dapat mempengaruhi apa yang seseorang rasakan. Orang dengan karakteristik yang keras lebih cenderung dilihat di dalam kelompok daripada yang tenang, juga dengan individu yang sangat menarik atau tidak menarik, hal baru, gerak, suara, ukuran, dan atribut lain dari bentuk target yang kita dapat melihatnya. Target yang terisolasi kita tidak dapat melihatnya, dan kedekatan target juga dapat mempengaruhi persepsi.

Situasi, Konteksd di mana kita melihat benda-benda atau peristiwa yang penting. Elemen-elemen di dalam lingkungan sekitar kita akan turut mempengaruhi persepsi kita. Misalnya, pakaian olah raga sesungguhnya tepat ketika kita berolah raga, tetapi menjadi tidak tepat ketiga untuk mengikuti perkuliahan.

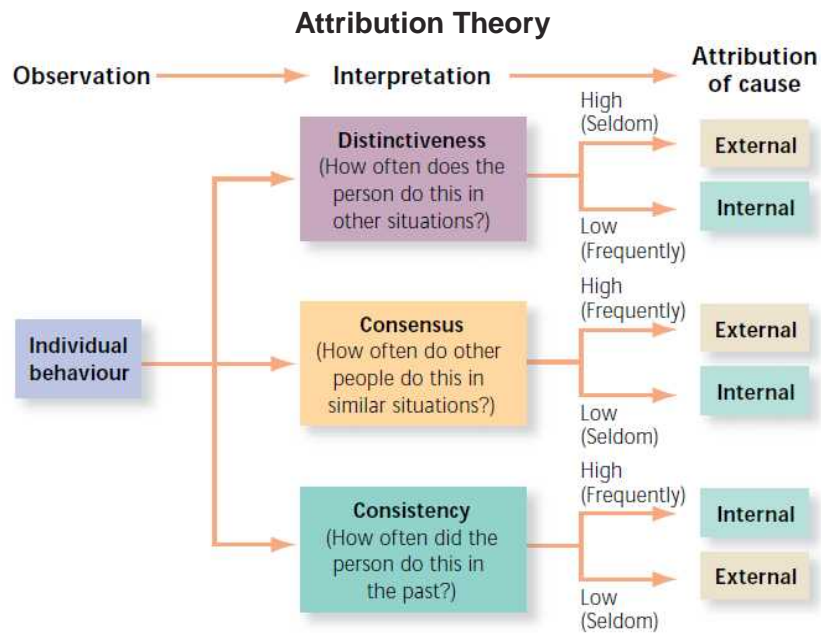
Dari contoh tersebut kita memiliki interpretasi yang berbeda terhadap pakaian dalam konteks situasi, artinya konteks situasi yang kita lihat mempengaruhi persepsi kita. Obyek atau peristiwa dari suatu konteks situasi dapat mempengaruhi perhatian, bisa karenalokasi, cahaya, panas, atau sejumlah faktor situasional. Dengan demikian, adalah mungkin untuk mengatakan kebenaran didasarkan atas apa yang kita lihat dan rasakan, dari pada fakta objektif. Misalnya, sebuah penelitian baru-baru ini membandingkan bagaimana para manajer perempuan yang dirasakan, tergantung

pada apakah mereka memakai sepatu datar, celana panjang, dan sepatu hak tinggi, rok ketat, dan berpotongan blus rendah. Pebisnis perempuan yang mengenakan pakaian seksiyang dianggap tidak kompeten, karena dianggap, bila seorang manajer perempuan yang penampilannya menekankan keseksian tubuhnya menimbulkan emosi yang lebih positif, emosi negatif, dan persepsi kompetensi kurang pada skala penilaian subjektif dan kecerdasan kurang pada skala obyektif.

Teori Atribusi

Teori atribusi menjelaskan bagaimana kita menilai orang berbeda, tergantung pada penyebab atribut perilaku tertentu kita. Teori ini menunjukkan bahwa ketika kita mengamati perilaku seseorang, apakah seseorang bertanggung jawab atas perilaku (penyebabnya adalah internal), atau apakah ada penyebab perilaku seseorang berasal dari luar seseorang (penyebabnya adalah eksternal). Maka ketika kita mengamati perilaku seseorang apakah perilaku itu disebabkan internal atau eksternal.

Penyebab perilaku internal diyakini berada di bawah kendali pribadi individu; yaitu, orang yang memilih untuk terlibat dalam perilaku. Sedangkan penyebab perilaku eksternal diyakini hasil dari penyebab luar; yaitu, orang tersebut tidak memiliki kontrol atas tindakannya dan dipaksa masuk ke dalam perilaku oleh situasi. Misalnya, kita menunggu dosen atau mahasiswa yang terlambat hadir dalam perkuliahan, kita bisa bayangkan tentang alasan perilaku apakah internal atau eksternal penyebab keterlambatan. Alasan internal yang mungkin atas keterlambatan karena belajar hingga malam dan ketiduran hingga bangun kesiangan. Untuk alasan atribusi eksternal seperti dalam hal bahwa ada kecelakaan lalu lintas, dan jalan raya macet.



Bagaimana atribusi dapat terdistorsi, salah satu temuan yang menarik dari teori atribusi adalah bahwa ada kesalahan atau bias yang mendistorsi atribusi. misalnya, ada bukti substansial bahwa ketika kita menilai perilaku orang lain, kita cenderung lebih menekankan pada faktor internal atau pribadi dan kurang penekanan pada faktor eksternal. Disini kesalahan fundamental atribusi (***fundamental attribution error***) dimana berkecenderungan untuk meremehkan pengaruh faktor eksternal dan melebih-lebihkan pengaruh faktor internal ketika membuat penilaian tentang perilaku orang lain.

Penelitian menunjukkan bahwa seseorang cenderung melebih-lebihkan perilaku baik diri mereka sendiri dan meremehkan perilaku baik dari orang lain. Kondisi ini disebut bias diri sendiri (***self-serving bias***), bias ini ketika kita menilai diri kita sendiri, yang berarti bahwa ketika kita berhasil, kita lebih cenderung untuk percaya itu

karena faktor internal, seperti kemampuan atau usaha sendiri, tetapi Ketika kita gagal, akan menyalahkan faktor eksternal, seperti faktor keberuntungan. Secara umum, orang cenderung percaya bahwa perilaku mereka sendiri lebih positif dari perilaku orang-orang di sekitar mereka, disini yang diperlukan adalah bagaimana membantu dan mengarahkan perilaku mereka pada masa depan.

Persepsi Selektif

Karena kita tidak mungkin dapat menyerap segala sesuatu yang kitalihat, maka kita terlibat dalam persepsi selektif. Persepsi selektif (*selective perception*) interpretasi selektif seseorang atas apa yang mereka lihat berdasarkan kepentingan mereka, latar belakang, pengalaman, dan sikap orang tersebut. Cara kerja selektif sebagai jalan pintas dalam menilai orang lain dilakukan karena keterbatasan kita dalam menyerap semua yang kita lihat, kita hanya mengambil sepotong-sepotong, potongan-potongan inipun tidak dipilih secara acak, tetapi kita pilih secara selektif sesuai dengan kepentingan, latar belakang, pengalaman, dan sikap orang tersebut.

Misalnya, ketika kita dalam diskusi kelas saat bersamaan kita lebih terkonsentrasi pada gadget seluler untuk memperbarui atau menerima pesan, maka ketika minggu depan ada ujian tengah dan bahan ujian diambil dari topik diskusi tersebut, maka kita akan mempersiapkan diri dengan mencari-tema-tema yang kita duga akan muncul dalam soal ujian dengan mencari bahan secara cepat, saat kita mencari-cari tema yang mungkin muncul dalam soal ujian disini subyektifitas akan muncul dan bias tidak akan terhindarkan, artinya kita lebih menempuh jalan perilaku internal dengan mengabaikan faktor eksternal.

Efek Halo

Ketika kita menilai seseorang dengan karakteristik tunggal seperti didasarkan pada ketampanan, kecantikan, kecerdasan, penampilan, loyalitas, disini kita terjebak pada efek halo (*halo effect*), efek halo sebagai penggambaran kesan umum individu yang di dasarkan pada karakteristik tunggal. Misalnya ketika ada dosen menjelaskan satu tema perkuliahan dan mahasiswa diberi instruksi untuk memberikan penilaian maka jika mahasiswa memberikan skor nilai dengan sifat tunggal seperti antusias dosen dalam menyampaikan materi diberi skor tinggi dan mungkin dalam memberikan skor mahasiswa melihat dosen dalam menyampaikan kurang antusias meskipun dosen tersebut tenang, berpengetahuan, berkualitas, tetapi karena penyampaiannya kurang semangat maka mahasiswa memberi skor rendah.

Efek kontras

Efek kontras (*contrast effects*) merupakan konsep bahwa reaksi kita terhadap seseorang sering dipengaruhi oleh orang lain. Misalnya ketika kita melihat seseorang dengan anak kecil maka kita akan memberi reaksi lebih baik.

Proyeksi

Sangat mudah bagi kita menilai orang lain jika kita berasumsi bahwa mereka mirip dengan kita. Misalnya, kita menginginkan perilaku jujur dan tanggung jawab dan saat mencari pekerja kita juga menginginkan orang yang jujur dan bertanggung jawab, sehingga ketika melihat orang dengan karakteristik yang sama segera diambil dan dipekerjakan. Kecenderungan semacam ini sebagai atribut karakteristik mereka sendiri untuk orang yang lainnya yang disebut proyeksi (*projection*), dan yang demikian dapat mendistorsi persepsi.

Seteriotip

Ketika kita menilai seseorang berdasarkan persepsi kita tentang kelompok yang ia miliki, maka kita menggunakan jalan pintas yang disebut stereotip (*stereotyping*). Stereotip berbeda dengan efek halo, bila efek halo didasarkan pada karakteristik tunggal individu, maka stereotip didasarkan pada keanggotaan individu dalam suatu kelompok tertentu.

Prasangka

Prasangka (*prejudice*) adalah Ketidaksukaan pada seseorang atau kelompok berdasarkan stereotip khusus yang mereka miliki. Misalnya, seseorang mungkin tidak menyukai orang atau kelompok dilihat dari agamanya, negara, ras, usia, suku. Seseorang tidak mau bekerja dengan orang yang berbeda etnis. Prasangka yang demikian dapat mengakibatkan konsekuensi negatif di tempat kejadian menyebabkan diskriminasi.

Self-Fulfilling Prophecy

Self-fulfilling prophecy (*memenuhi ramalan diri*) adalah Sebuah konsep yang mengusulkan seseorang akan berperilaku dengan cara yang konsisten dan dianggap oleh orang lain. Istilah memenuhi ramalan atau efek Pygmalion telah berevolusi untuk mengkarakterisasi fakta bahwa harapan masyarakat menentukan perilaku mereka. Dengan kata lain, jika seorang manajer mengharapkan hal-hal besar dari orang-orang, mereka tidak mungkin mengecewakannya. Demikian pula, jika seorang manajer mengharapkan orang untuk melakukan minimal, mereka akan cenderung berperilaku minimal sehingga memenuhi harapan mereka secara rendah. Hasilnya kemudian adalah bahwa harapan menjadi kenyataan.

VII. KONSEP-KONSEP DASAR MOTIVASI

Motivasi sesungguhnya sebagai sumber inspirasi, mengingat motivasi yang bersumber dari dalam diri, yakni dalam bentuk inspirasi diri. Proses inspirasi ini dipelihara sehingga menjadi penggerak bagi seseorang untuk tujuan mereka. Bahkan Murray mengatakan bahwa "motivasi adalah inti dari bisnis dan motivasi selalu mengacu pada sesuatu dalam organisme".⁶⁵ Motivasi begitu penting selain sebagai sumber inspirasi bagi setiap individu, menjadi penggerak individu, dan inti dari setiap individu dalam mencapai tujuan dan bisnisnya.

A. Pengertian Motivasi

Motivasi kata yang sering kita dengar tetapi tidak mudah untuk membuat kesepakatan dalam mendefinisikan motivasi, lebih dari seratus definisi tentang motivasi yang berbeda, diantaranya, Dwight D. Eisenhower mengatakan motivasi adalah seni membuat orang melakukan apa yang ingin mereka lakukan, karena mereka ingin melakukannya.⁶⁶ Motivasi juga didefinisikan sebagai kekuatan di dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah perilaku, intensitas, dan ketekunan secara sukarela.⁶⁷ Golembiewski mengatakan motivasi dimaksudkan sejauh mana seseorang digerakkan atau dibangkitkan untuk mengeluarkan usaha dalam mencapai suatu tujuan dan Motivasi kerja mengacu pada berapa banyak orang mencoba untuk bekerja keras dan baik dengan gairah, arah, dan

⁶⁵ Duane P. Schultz dan Sydney Ellen Schultz, *Theories of Personality*, United States of America, Thomson Learning, Inc., 2005, h. 200.

⁶⁶ John Baldoni, *Great Motivation Secrets of Great Leaders*, United States of America, McGraw-Hill, 2005, h. 17.

⁶⁷ Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Companies, Inc, 2010, h. 34.

ketekunan dalam pengaturan kerja.⁶⁸ Luthan mendefinisikan motivasi sebagai faktor internal dan eksternal yang menyebabkan seorang individu terlibat dalam perilaku terkait pencapaian tujuan. Motivasi dapat mempengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam bekerja menuju Intensitas goal.

Motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.⁶⁹ Motivasi juga berarti sebagai faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan mengarahkan prilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu.⁷⁰ Dalam buku lain juga disebutkan Motivasi adalah kesediaan untuk melakukan tingkat usaha yang tinggi guna mencapai sasaran-sasaran organisasi sebagaimana dipersyaratkan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.⁷¹ Motivasi juga merupakan salah satu topik yang paling sering diteliti dalam Prilaku Organisasi, juga sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran.⁷² Dari pengertian-pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu potensi penggerak internal dan eksternal dengan intensitas, arah, dan ketekunan dalam diri seseorang secara sukarela sehingga mengarahkan perilaku seseorang tersebut pada pencapaian tujuan.

⁶⁸ Robert T. Golembieswski, *Handbook of Organizational Behavior*, Harrisburg Middletown, Pennsylvania, h. 20.

⁶⁹Reksohadiprodjo Sukanto, *Organiasi Perusahaan*, edisi Ke-2, BPFE-Yogyakarta, 2001, halm.252

⁷⁰ Gitosudarmo Indriyo dan I Nyoman Sudita, *Prilaku Keorganisasian*, edisi Pertama, bpfe-yogyakarta,2000, halm.28

⁷¹ Robbins Stephen P. dan Coulter Marry, *Manajemen*, PT. Prehalindo, Jakarta:1999, halm. 47

⁷² Robbins Stephen P, *Prilaku Organisasi*, edisi Kesepuluh, Indeks: 2006, halm. 213

B. Memahami Kebutuhan Individu

Memahami jenis dan derajat motivasi seseorang juga harus mencoba untuk meningkatkan tingkat motivasi yang ditunjukkan seseorang dalam keberagaman dan dalam banyak hal tak terduga. Bila motivasi sebagai bentuk kesediaan segala upaya untuk suatu tujuan organisasi dengan mengkondisikan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individu. Kebutuhan dapat dimaknai sebagai suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Gibson dkk mengatakan Kebutuhan adalah kurangnya sesuatu yang bernilai dalam diri individu pada titik waktu tertentu. Kekurangan bisa dalam bentuk; kekurangan fisiologis (misalnya, kebutuhan untuk makanan), psikologis (misalnya, kebutuhan untuk harga diri), atau sosiologis (misalnya, kebutuhan untuk interaksi sosial). Kebutuhan sebagai energi atau pemicu yang memanasikan perilaku, dengan implikasinya adalah bahwa ketika kebutuhan (kekurangan) terjadi pada individu, maka individu akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut dan lebih mudah terhadap upaya motivasi.

Kebutuhan sebagai kekuatan yang diarahkan pada tujuan yang menggerakkan orang. Kebutuhan adalah kekuatan motivasi emosi yang disalurkan menuju tujuan tertentu untuk memperbaiki kekurangan atau ketidak seimbangan.⁷³ Kebutuhan merupakan salah satu aspek psikologis yang menggerakkan makhluk hidup dalam aktivitas-aktivitasnya dan menjadi dasar (alasan) bagi setiap individu untuk berusaha. Seseorang (manusia) bekerja pada dasarnya diarahkan pada pemenuhan kebutuhan untuk mencapai tujuan, demikian juga kebutuhan manusia sehari-hari selama hidupnya menjadi faktor penggerak untuk mencapainya.

⁷³Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational*. h. 134.

Pemenuhan kebutuhan seseorang menjadi faktor penggerak (*drive*) menghasilkan emosi, dan dasar kebutuhan pengalaman emosional yang disalurkan menuju tujuan yang diinginkan untuk mengatasi sumber emosi. *Drive* sebagai kebutuhan karakteristik bawaan yang mengarahkan pada kekurangan atau mempertahankan keseimbangan internal dengan menghasilkan emosi yang memberi energi bagi individu, *drive* sebagai penggerak utama perilaku karena *drive* menghasilkan emosi, yang menempatkan seseorang dalam kondisi siap untuk bertindak atas lingkungan mereka, karena itu *drive* memainkan peran sentral dalam motivasi.

Dengan demikian dapat dimaknai seseorang yang termotivasi sesungguhnya dalam keadaan tegang, untuk mengembalikan dalam kondisi normal, seseorang harus mengeluarkan upaya. Semakin tegang seseorang akan semakin tinggi upayanya, jika upaya yang dilakukan berhasil maka upaya itu menghantarkan pada pemenuhan kebutuhan, bersamaan dengan pemenuhan kebutuhan ketegangan akan menurun. Perlu diingat semua orang memiliki *drive* yang sama, tetapi mereka tidak memiliki emosi yang sama, seperti dalam merasakan kesepian, rasa ingin tahu, atau kemarahan, juga kebutuhan dalam situasi yang sama akan berbeda.

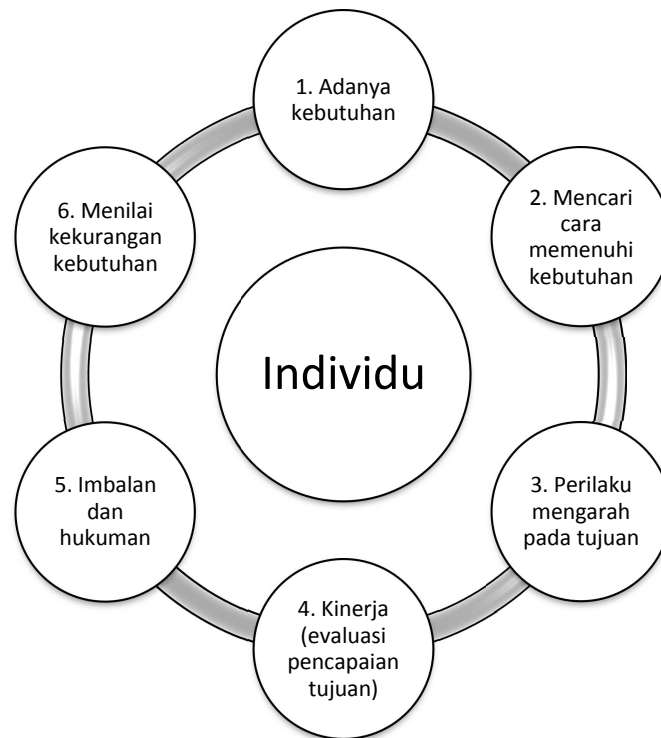
Konsep diri (kepribadian dan nilai-nilai), norma sosial, dan pengalaman masa lalu dapat memperkuat gerakan atau menekan emosi, sehingga dapat memberikan kekuatan dan menurunkan kebutuhan. Misalnya mereka yang biasanya sangat ramah memiliki pengalaman kebutuhan yang kuat untuk berinteraksi sosial, sedangkan orang-orang yang beranggapan kurang bersosialisasi mengalami kebutuhan yang kurang intens untuk bersosialisasi selama waktu itu. Kedua *drive* tersebut sesungguhnya dapat dipelajari sehingga akan mendapatkan konsep diri yang lebih

kuat dan memperbaiki kebutuhan interaksi sosial, prestasi, dan sebagainya.

Konsep diri, norma-norma sosial, dan pengalaman masa lalu yang mampu memberi warna pada emosi akan menghasilkan kekuatan (*drive*) yang membanagun. Secara skematik dapat digambarkan sebagai berikut:



Bangunan diatas berkenaan dengan konsep diri, norma-norma sosial, dan pengalaman masa lalu, yang berkontribusi pada kekuatan *drive* (kebutuhan primer) dan emosi dalam pemenuhan kebutuhan (sekunder), dan pengambilan keputusan dan perilaku. Atau siklus kebutuhan seseorang dapat dimulai dari kebutuhan yang tidak terpenuhi, kebutuhan yang tidak terpenuhi menyebabkan ketegangan, karena ketegangan memecu proses mencari cara untuk mengurangi penyebab ketegangan, proses pencarian ini memunculkan sebuah tindakan yang dipilih, dan perilaku yang diarahkan pada pencapaian tujuan, kemudian tindakan dan perilaku akan di evaluasi untuk mendapatkan hasil berupa imbalan atau hukuman, hasil tersebut dinilai apakah dapat mengurangi akan rasa kebutuhan atau belum, hasil penilaian akan memicu proses untuk memulai lagi ketegangan pemenuhan kebutuhan, demikian seterusnya.



C. Teori motivasi

Teori-teori motivasi secara umum berbicara tentang motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Motivasi ekstrinsik berasal dari luar orang dan mencakup hal-hal seperti gaji, bonus, dan manfaat nyata lainnya. Motivasi intrinsik berasal dari seseorang intern keinginan untuk melakukan sesuatu, termotivasi oleh hal-hal seperti kepentingan (interest), tantangan, dan kepuasan pribadi. Individu secara intrinsik termotivasi ketika mereka benar-benar peduli tentang pekerjaan (aktivitas) mereka, mencari cara yang lebih baik untuk melakukannya, dan menggunakan energi secara maksimal. Dengan kebahagiaan kerja, kepuasan kerja maka imbalan instrinsik didapatkan seseorang.

Banyak teori motivasi yang telah dibangun dalam rangka membangun hubungan antara perilaku dan hasil yang diharapkan, teori motivasi dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu teori isi (content theories) dan teori proses (process theories).⁷⁴Teori Isi, teori yang berfokus pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang memberi energi, langsung, mempertahankan, dan menghentikan perilaku. Sedangkan teori proses berkaitan dengan bagaimana perilaku yang memberi energi, diarahkan, berkelanjutan, dan berhenti karena faktor eksternal.

Dua klasifikasi teori motivasi dikelompokkan sebagai berikut:

Dasar Teori	Penjelasan Teori	Penemu Teori	Aplikasi Manajerial
Teori Isi	Fokus pada faktor-faktor di dalam diri seseorang yang memberi energi, langsung, mempertahankan dan menghambat perilaku (berhubungan dengan pertanyaan "apa")	<p>Maslow: dengan lima hirarki kebutuhan.</p> <p>Alderfer: tiga level hirarki (ERG ; existence, relatedness, growth).</p> <p>Harzberg: dua faktor, disebut dengan hygiene motivator.</p> <p>McClalland: tiga kebutuhan</p>	Manajer harus menyadari perbedaan kebutuhan, keinginan, dan tujuan dari setiap individu dengan keberagaman

⁷⁴James L. Gibson et al., *Organizations: Behavior*, h. 129.

		yag diperoleh dari budaya; prestasi, afiliasi, dan kekuasaan.	
Teori Proses	Mendeskripsikan, menjelaskan, dan menganalisis bagaimana energi dari perilaku, diarahkan, dipertahankan, dan berhenti (berhubungan dengan pertanyaan "bagaimana")	Vroom: teori harapan. Adams: teori keadilan. Skinner: teori penguat. Locke: penetapan - tujuan	Manajer perlu memahami proses motivasi dan bagaimana membuat pilihan individu berdasarkan preferensi, penghargaan, dan prestasi.

Teori Dini Motivasi

Pada kurun waktu 1950-an berhasil dikembangkan konsep-konsep motivasi. David Mc Gregor adalah seorang psikolog sosial, mengembangkan teori-teori motivasi yang dikenal sebagai Teori X dan Teori Y. Teori X menyatakan bahwa orang-orang pada dasarnya malas dan harus dipaksa untuk bekerja. Akibatnya, orang harus dipaksa, diarahkan dan diancam. Selain itu, para pekerja ingin diberitahu apa yang harus dilakukan karena mereka tidak memiliki ambisi dan ingin untuk menghindari tanggung jawab. Teori Y adalah

kebalikan dari teori X. Teori Y menggambarkan orang yang mau bekerja ketika mereka diberikan alasan yang baik untuk melakukannya. Akibatnya, orang akan menyelesaikan pekerjaannya dan bertanggung jawab. Lebih jauh Mc Gregor tidak melihat teori X dan Y sebagai teori yang eksklusif, hingga Mc Gregor mengkombinasikan keduanya, dia mengerjakan sesuatu yang disebut Teori Z, yang merupakan *sintesis* dari pemikirannya.⁷⁵

Anggapan-anggapan yang mendasari teori X adalah:

1. Rata-rata para pekerja itu males, tidak suka bekerja dan akan menghindarinya bila dapat.
2. Karena pada dasarnya pekerja tidak suka bekerja, maka harus dipaksa, dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman, dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
3. Rata-rata para pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi yang kecil, keamanan dirinya diatas segala-galanya.

Anggapan-anggapan teori Y adalah:

1. Usaha fisik dan mental yang dilakukan manusia dalam bekerja adalah kodrat manusia, sama halnya dengan bermain atau beristirahat.
2. Rata-rata manusia bersedia belajar, dalam kondisi yang layak. Tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab.
3. Ada kemampuan yang besar dalam kecerdikan, kreativitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar kepada seluruh karyawan.
4. Pengendalian eksternal dan hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan usaha pencapaian tujuan organisasi.
5. Keterikatan pada tujuan organisasi adalah fungsi penghargaan yang diterima karena prestasinya dalam pencapaian tujuan itu.

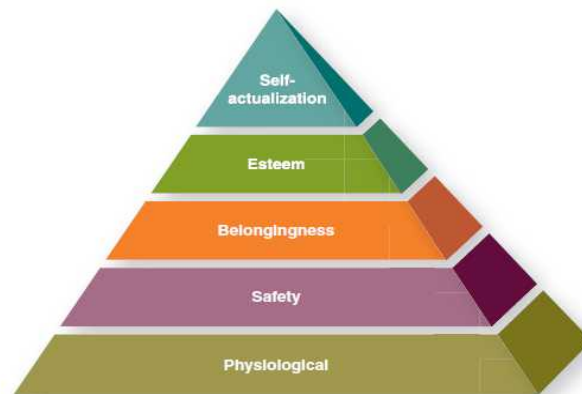
⁷⁵John Baldoni, *Great Motivation Secrets*, h. 110.

6. Organisasi seharusnya memberikan kemungkinan orang untuk mewujudkan potensinya, dan tidak hanya digunakan sebagian.⁷⁶

Teori Isi

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Sebuah teori motivasi hierarki kebutuhan diatur dimana orang-orang termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi dari tingkatan yang lebih rendah. Abraham Maslow (1954) seorang ahli psikologi dan perilaku, mengembangkan teori hierarki kebutuhan, yang mendapat perhatian dalam setiap tinjauan literatur motivasi kerja. Lima hierarki kebutuhan Abraham Maslow adalah:



Source: Based on information in A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review* 50 (1943), pp. 370-396.

Hierarki kebutuhan yang di kembangkan Abraham Maslow berawal dari pemenuhan kebutuhan dasar, yang tersusun kedalam hierarki:

1. Fisiologis (*psysiological*). Kebutuhan akan makanan, udara, air, tempat tinggal, dan sejenisnya.

⁷⁶ Reksohadiprodjo Sukanto, *Organiasi Perusahaan*, edisi Ke-2, Yogyakarta, BPFE, 2001, halm.254

2. Keselamatan (*safety*). Kebutuhan lingkungan yang aman dan stabil, tidak adanya rasa sakit.
3. Kasih sayang/sosial (*belonging/love*). Kebutuhan cinta, kasih sayang, dan interaksi dengan lainnya orang.
4. Penghargaan (*esteem*). Kebutuhan harga diri melalui prestasi pribadi maupun sosial, menghargai melalui pengakuan dan rasa hormat dari orang lain.
5. Aktualisasi diri (*self actualization*). Kebutuhan untuk pemenuhan diri, realisasi potensi seseorang.

Daftar kebutuhan Maslow merupakan drive (kebutuhan primer) karena menggambarkan sebagai bawaan dan universal. Menurut Maslow, kita dimotivasi secara bersamaan oleh beberapa kebutuhan tetapi sumber terkuat adalah kebutuhan puas terendah pada saat itu. Sebagai orang memenuhi kebutuhan tingkat rendah, kebutuhan berikutnya yang lebih tinggi dalam hierarki menjadi motivator primer dan tetap bahkan tidak pernah puas. Kebutuhan fisiologis sebagai kebutuhan awal yang paling penting, dan orang-orang termotivasi untuk memuaskan kebutuhan fisiologi terlebih dahulu. Saat kebutuhan fisiologi terpenuhi maka meningkat pada keinginan untuk keselamatan muncul sebagai motivator terkuat. Kebutuhan keamanan terpuaskan, kebutuhan rasa memiliki menjadi yang paling penting demikian seterusnya, pengecualian untuk proses pemenuhan kebutuhan adalah aktualisasi diri; bila keempat kebutuhan awal menginginkan untuk dapat dipenuhi (kebutuhan kekurangan), maka aktualisasi diri dikenal sebagai kebutuhan pertumbuhan karena akan terus berkembang bahkan ketika terpenuhi.

Salah satu cara dimana teori berguna bagi manajer dalam memperbaiki strategi organisasi guna memenuhi kekurangan kebutuhan. kekurangan ini dapat terjadi di semua tingkat kebutuhan, tetapi kecenderungan terbesar di bidang aktualisasi diri dan harga

diri. Kebutuhan ini sering diabaikan dalam struktur penghargaan dari berbagai organisasi.⁷⁷ Upaya untuk mengatasi kekurangan-kekurangan akan memiliki dampak yang besar dalam memulai dan mengarahkan perilaku dari pada berfokus pada kebutuhan tingkat yang lebih rendah.

Selain berhadapan dengan keragaman individu dalam pemenuhan kebutuhan, manajer menghadapi masalah kebutuhan, gaya kerja, dan etos kerja yang berbeda antar budaya. Perbedaan ini misalnya menurut Gibson orang Amerika lebih rajin termotivasi, sementara diluar Amerika malas dan tidak termotivasi. Juga, banyak orang Amerika mencoba untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan rumah tangga, tanggung jawab dan kepentingan. Di Cina, Jepang, India, dan beberapa budaya lain, pekerjaan membawa pada peran yang lebih sentral sebagai individu berusaha untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi dari keberhasilan ekonomi dan standar hidup yang lebih nyaman.

Teori Motivasi ERG Alderfer

Clayton Alderfer mengambil konsep teori kebutuhan Maslow dan dimodifikasi dalam beberapa hierarki, hanya konsep hierarki kebutuhan Maslow disederhanakan menjadi tiga hierarki:

1. Kebutuhan keberadaan (E, *Existence*), yang terdiri terutama dari fisiologis; makanan, perumahan, udara, air, biaya hidup, dan kondisi kerja. Sama seperti kebutuhan yang diusulkan oleh Maslow.
2. Kebutuhan Berhubungan (R, *Relatedness*), yang sebagian besar terkait dengan kebutuhan rasa cinta dan harga diri dan pengakuan dari orang lain, atau kebutuhan hubungan sosial dan interpersonal yang bermakna.

⁷⁷James L. Gibson *et al.*, *Organizations: Behavior*, h. 130.

3. Kebutuhan Pertumbuhan (G, *Growth*), kebutuhan yang membuat seorang individu berkontribusi kreatif atau produktif, dan sama dengan akan kebutuhan harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri.

Tiga kebutuhan Alderfer adalah eksistensi (E), hubungan (R), dan pertumbuhan (G), atau ERG, sesuai dengan teori kebutuhan Maslow, bahwa kebutuhan eksistensi mirip dengan kategori fisiologis dan keamanan Maslow; kebutuhan hubungan mirip dengan rasa memiliki, sosial, dan cinta; dan kebutuhan pertumbuhan serupa dengan katagori harga diri dan aktualisasi diri.

Komparasi Kebutuhan Maslow dan Alderfer

Maslow	Alderfer
Aktualisasi diri (<i>Self-actualization</i>)	Pertumbuhan (<i>Growth</i>)
Penghargaan (<i>Esteem</i>)	Hubungan (<i>Relatedness</i>)
Sosial/Kasih sayang (<i>social/love</i>)	
Keamanan (<i>Safety/Security</i>)	Keberadaan (<i>Existence</i>)
Fisiologis (<i>Physiological</i>)	
Kebutuhan harus dipenuhi sebelum kebutuhan menjadi motivator.	Kebutuhan dipenuhi dapat menyebabkan konsentrasi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Kebutuhan yang tidak dapat dipenuhi, perhatian dapat terfokus pada kebutuhan tingkat yang lebih rendah

Pendekatan ERG yang dikembangkan oleh Alderfer berangkat dari konsep Maslow dengan hipotesa bahwa pemenuhan kebutuhan tingkat rendah dapat menyebabkan seorang untuk mencari pemenuhan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi, sehingga kurangnya pemenuhan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi akan menyebabkan seseorang untuk memenuhi lagi kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah, dengan mencari kebutuhan pada tingkat rendah tersebut ke tingkat yang lebih lengkap. Teori ini juga membantu dalam menjelaskan mengapa karyawan yang telah berulang kali membantah peluang promosi dan akan mengatakan kepada mereka bahwa tidak ingin maju. Atau mengatakan saya tidak peduli tentang semua itu; saya hanya berharap gaji saya. Saat demikian hierarki tidak bergerak keatas tetapi juga bergerak kebawah.

Selain berbeda dalam jumlah kategori, antara ERG Teori Alderfer yang berjumlah 3 (tiga) hierarki motivasi dan 5 (lima) hierarki kebutuhan Maslow, juga berbeda tentang bagaimana orang bergerak memenuhi kebutuhan. Maslow mengusulkan bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi pada satu tingkat yang paling penting bagi seseorang, maka kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi (diatasnya) tidak diaktifkan (tidak meningkat), dengan kata lain naik pada tingkat berikutnya (atasnya) apabila kebutuhan tahap yang dianggap penting telah terpuaskan atau terpenuhi. Dengan demikian, seseorang hanya berlangsung sampai hierarki di atasnya bila kebutuhan tingkat bawahnya telah dipenuhi secara efektif. Sebaliknya, Teori ERG Alderfer menunjukkan bahwa selain proses kepuasan perkembangan yang diusulkan Maslow, juga terjadi proses frustrasi regresi (urutan mundur) di tempat kerja. Artinya, jika seseorang terus-menerus frustrasi dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan, kebutuhan keterkaitan muncul kembali sebagai kekuatan pendorong utama, yang menyebabkan individu untuk mengarahkan segala

upaya ke arah mengeksplorasi cara-cara baru untuk memenuhi kebutuhan pada tahap yang sama.

Sebagai contoh Febryne adalah seorang Mahasiswi yang terdaftar sebagai salah satu kandidat ketua senat mahasiswa (SEMA) salah satu perguruan tinggi dia berprestasi, mampu berinteraksi dengan berbagai mahasiswa dari beragam konsentrasi dan bersahabat. Febryne menikmati perkuliahan dan persahabatan yang dia bangun, dia mahasiswa luar biasa, tetapi saat pemilihan ketua SEMA yang merupakan posisi untuk memenuhi kebutuhan untuk pertumbuhan prestasi Febryne, ternyata kandidat lain memiliki lebih banyak pengalaman dan berprestasi lebih cemerlang, akhirnya Febryne terkalahkan dalam bursa SEMA, dia menjadi frustrasi, kecewa, dan prihatin akan perkembangan prestasi di kampusnya. Pada kondisi semacam ini Febryne harus diyakinkan bahwa dia akan memiliki kesempatan yang sama pada tahun berikutnya, untuk itu pada tahap yang sama Febryne lebih memperbanyak pengalaman dan memperbaiki lagi prestasinya.

Teori Dua Faktor Herzberg

Frederick Herzberg Lahir pada tahun 1923,⁷⁸ dibesarkan di New York, ia sarjana psikologi di University of Pittsburgh memperoleh Ph.D. dalam psikologi klinis (1950) dalam usia 27 tahun. Ia bergabung pada jasa Psikologis Pittsburgh. tapi pada tahun 1972 ia menyeberang, menjadi profesor manajemen di University of Utah.

Frederick Herzberg (1968)⁷⁹ mengusulkan salah satu analisis yang paling terkenal dari masalah motivasi dalam teori dua faktor, yang juga menekankan pentingnya kebutuhan tingkat tinggi

⁷⁸John B. Miner, *Organizational Behavior I. Essential theories of motivation*, h. 62.

⁷⁹Robert T. Golembieswski, *Handbook of Organizational*, h. 26.

dalam memotivasi individu diorganisasi. Dari beberapa penelitian yang melibatkan sekitar 2.000 responden di berbagai kategori pekerjaan, ia dan rekan-rekannya menyimpulkan bahwa dua faktor utama mempengaruhi motivasi individu dalam pekerjaan yaitu "faktor motivasi" dan "faktor higienis." faktor higienis tidak dapat berkontribusi pada kepuasan kerja, faktor higienis hanya dapat mencegah ketidakpuasan, tetapi faktor motivasi dapat menghasilkan tingkat tinggi terhadap kepuasan dan peningkatan motivasi. Motivasi intrinsik dalam pekerjaan dapat memberikan kenikmatan dalam pekerjaan itu sendiri, serta rasa pertumbuhan, prestasi, dan pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi lainnya.

Frederick Herzberg seorang psikolog dan konsultan manajemen mengembangkan motivasi teori isidua faktor. Teori dua faktor tersebut adalah ketidakpuasan-kepuasan (*dissatisfiers-satisfiers*), motivasi hygiene, atau faktor-faktor ekstrinsik-intrinsik. Herzberg mendekati teorinya dengan melakukan wawancara seperti, "Dapatkah anda menjelaskan secara rinci, ketika anda merasa sangat baik tentang pekerjaan anda?" Dan "Dapatkah anda menjelaskan secara rinci, ketika anda merasa sangat buruk tentang pekerjaan Anda?" dari penelitiannya Herzberg menarik dua kesimpulan, pertama, ada kondisi ekstrinsik dalam konteks pekerjaan seperti status dan kondisi kerja. Kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan (*dissatisfiers*), atau faktor hygiene. Kedua, kondisi intrinsik, kondisi ini termasuk perasaan prestasi, peningkatan tanggung jawab, dan pengakuan. Tidak adanya kondisi intrinsik berakibat pada kondisi sangat tidak memuaskan. Akan tetapi jika kondisi intrinsik hadir menjadikan motivasi yang menghasilkan performa kerjayang baik, karena itu, kondisi internal disebut pemuas (*dissatisfiers*), atau motivasi.

Berdasarkan hasil penelitiannya tersebut, Herzberg mengambil kesimpulan bahwa ada dua kelompok faktor yang

mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu *pemuas kerja (job satisfiers)* yang berkaitan dengan isi pekerjaan dan *penyebab ketidakpuasan kerja (job dissatisfiers)* yang bersangkutan dengan suasana pekerjaan.⁸⁰

Teori Dua-Faktor Herzberg.

Faktor-faktor Higienis	Motivator
<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan dan administrasi perusahaan • Pengawasan, teknis • Gaji • Hubungan-hubungan antara pribadi, penyelia (mandor) • Kondisi kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestasi • Pengakuan, Penghargaan • Pekerjaan itu sendiri • Tanggung jawab • Promosi (kenaikan pangkat)

Pemuas dan ketidakpuasan kerja oleh Herzberg dibuat dalam dua kontinum, yakni menempatkan kepuasan terjadi salah satu ujung kontinum dan ketidakpuasan kerja diujung kontinum yang lain. Jika kondisi kerja menyebabkan kepuasan kerja, bila menghilangkan kondisi kerja akan menyebabkan ketidakpuasan; demikian sebaliknya jika kondisi kerja menyebabkan ketidakpuasan kerja, menghilangkan kondisi kerja akan menyebabkan kepuasan kerja. Model Herzberg pada dasarnya mengasumsikan bahwa kepuasan kerjabukanlah konsep dua dimensi (*unidimensional*).

⁸⁰ Reksodiprodjo Sukanto, *Organisasi Perusahaan*, edisi Ke-2, BPFE-Yogyakarta, 2001, halm.266

Kontinum tersebut digambarkan sebagai berikut:

I. Pandangan Tradisional

Ketidak puasan kerja tinggi ————— Kepuasan kerja tinggi

II. Pandangan dua faktor Herzberg

Kepuasan kerja rendah ————— kepuasan kerja Tinggi

Motivator

- Merasa prestasi
- Pekerjaan Bermakna
- Peluang untuk maju
- Peningkatan tanggung jawab
- Pengakuan
- Peluang untuk berkembang

Ketidak puasan kerja Tinggi ————— Ketidak puasan kerja rendah

Faktor higienis

- Pay
- Status
- keamanan kerja
- Kondisi kerja
- Tunjangan
- Kebijakan dan prosedur
- hubungan interpersonal

Sumber: *James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., dan Robert Konopaske*

Beberapa implikasi manajerial penting dari kontinum teori dua faktor Herzberg:

1. Ketidak puasan kerja rendah, kepuasan kerja tinggi, artinya ketika seorang karyawan yang dibayar dengan baik, memiliki keamanan dalam pekerjaan, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan supervisor (faktor higienis, ketidak puasan kerja rendah), dan diberikan tugas yang menantang, akuntabel akan membuat

termotivasi. Maka manajer harus terus memberikan tugas yang menantang dan memberikan tanggung jawab kepada bawahan berkinerja tinggi. Kenaikan gaji, keamanan kerja, dan pengawasan perlu ditingkatkan.

2. Ketidak puasan kerja rendah, kepuasan kerja rendah, artinya seorang karyawan yang dibayar dengan baik, aman dalam pekerjaan, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan supervisor (faktor higienis, ketidak puasan kerja rendah) namun tidak diberi tugas yang menantang dan sangat bosan dengan pekerjaannya (motivator, tidak ada kepuasan kerja) tidak akan termotivasi.
3. Manajer harus mengevaluasi kembali deskripsi pekerjaan bawahan dan dengan memperbesar pekerjaan yang lebih menantang dan tugas yang menarik. Kenaikan gaji, keamanan kerja, dan pengawasan yang baik perlu dilanjutkan.
4. Ketidak puasan kerja tinggi, kepuasan kerja rendah, artinya seorang karyawan yang tidak dibayar dengan baik, memiliki keamanan kerja yang buruk, memiliki hubungan dengan rekan kerja dan supervisor buruk (faktor higienis, ketidak puasan kerja tinggi) dan tidak diberi tugas yang menantang dan sangat bosan dengan pekerjaannya (motivator, kepuasan kerja rendah) akan tidak termotivasi. Untuk mencegah kinerja rendah, ketidak hadirannya dan penurunan omset, manajer harus membuatperubahandrastis dengan menambahkan faktor higienis dan motivator.

Teori Motivasi Berprestasi David McClelland

McClelland Lahir pada tahun 1917,⁸¹ dia memperoleh gelar doktor dalam psikologi eksperimen dari Yale University pada tahun 1941, Teori motivasi berprestasi McClelland tidak lepas dari peran

⁸¹ John B. Miner, *Organizational Behavior*, h. 47.

Henry Murray seorang dokter yang datang dengan teori kepribadian. McClelland meninggal tahun 1998. David McClelland yang mengusulkan teori motivasi kebutuhan belajar, teori ini terkait erat dengan konsep pembelajaran. Ia percaya bahwa banyak kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan suatu masyarakat. Tiga dari kebutuhan-kebutuhan belajar adalah kebutuhan untuk berprestasi (nAch), kebutuhan afiliasi (nAff), dan kebutuhan akan kekuasaan (nPow). McClelland menyatakan bahwa ketika kebutuhan yang kuat dalam diri seseorang, efeknya adalah untuk memotivasi diri seseorang tersebut untuk menggunakan perilaku yang mengarah kepada kepuasannya.⁸² Sebagai contoh, seorang pekerja dengan nAch tinggi akan menetapkan tujuan yang menantang, bekerja keras untuk mencapai tujuan, dan menggunakan keterampilan dan kemampuan untuk mencapainya.

Tiga kebutuhan berprestasi David McClelland sebagai kebutuhan manusia pada umumnya adalah:

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*, nAch), yaitu dorongan untuk unggul, untuk berprestasi dalam kaitannya dengan serangkaian standar, untuk berupaya supaya berhasil.
2. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*, nPow), yaitu kebutuhan untuk membuat orang-orang lain berperilaku dengan satu cara sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
3. Kebutuhan akan afiliasi (*need affiliation*, nAff), yaitu keinginan akan berhubungan antar pribadi dengan ramah dan bersahabat.

Setiap orang memiliki dorongan kuat untuk sukses. Mereka berjuang secara pribadi untuk berprestasi. Mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya. Dorongan ini adalah kebutuhan berprestasi (nAch). Dari penelitian kebutuhan prestasi, McClelland

⁸²James L. Gibson *et al.*, *Organizations: Behavior*, h.136.

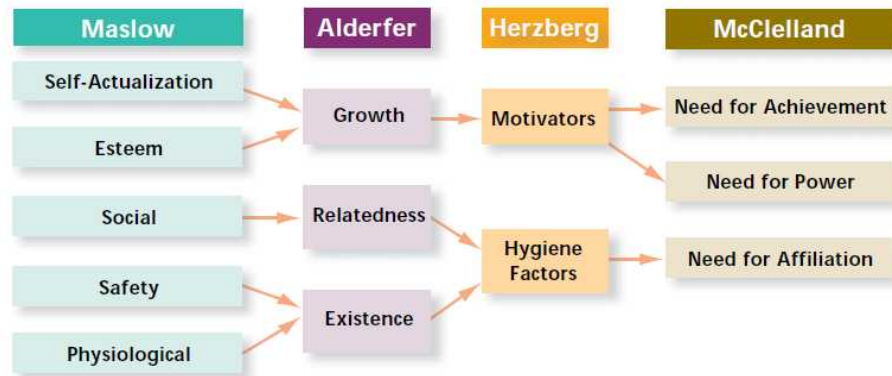
menemukan bahwa berprestasi tinggi membedakan diri dari orang lain dengan keinginan mereka untuk melakukan hal-hal yang lebih baik.

Kebutuhan kekuasaan (nPow) adalah keinginan untuk memiliki dampak yang akan berpengaruh, dan mengendalikan orang lain. Individu yang tinggi nPow menikmati tanggung jawabnya, individu ini berusaha untuk mempengaruhi orang lain, untuk memilih ditempatkan dalam situasi yang kompetitif dan berorientasi status, dan cenderung lebih peduli dengan prestise dan mendapatkan pengaruh atas orang lain daripada dengan kinerja yang efektif.

Kebutuhan ketiga Mc Clelland adalah afiliasi (nAff). Kebutuhan ini menjadi perhatian setidaknya dari para peneliti. Dimana individu dengan motif afiliasi tinggi berusaha untuk persahabatan, lebih memilih situasi kooperatif daripada yang kompetitif, dan keinginan hubungan tingkat tinggi dengan saling pengertian.

Bangunan teori Maslow, Alderfer, Herzberg, dan McClelland dalam teori isi motivasi menjelaskan perilaku dari perspektif yang sedikit berbeda. Teori-teori tersebut digunakan begitu saja oleh manajer sebagai satu-satunya dasar untuk menjelaskan atau menyimpulkan motivasi. Disini perlu dipahami bahwa orang memiliki kebutuhan bawaan, kemampuan belajar dan faktor kondisi pekerjaan berbeda-beda. Jadi teori-teori tersebut menyediakan manajer dengan beberapa pemahaman tentang perilaku dan kinerja.

Dari bahasan tentang teori isi motivasi, dapat disimpulkan sebagai berikut:



Teori Proses

Teori Harapan Vroom

Victor Vroom dibesarkan di Montreal dan menerima gelar sarjana psikologi dan master psikologi industri dari Mc Gill University, gelar Ph.D. dalam psikologi industri dari University of Michigan.⁸³ Victor Vroom seorang ahli teori organisasi, mengembangkan teori motivasi berdasarkan harapan, dimana seorang individu mendapat imbalan apa untuk usahanya.⁸⁴

Motivasi, menurut Vroom, adalah hasil dari tiga faktor: harapan (*expectancy*), perantaranya (*Instrumentality*), dan valensi (*Valence*). Harapan adalah hasil dari kinerja; misalnya, jika saya dimasukkan ke dalam suatu kegiatan saya akan menghasilkan sesuatu. Perantara mengacu pada konsekuensi positif atau negatif dari upaya; misalnya, saya mungkin akan dipromosikan, namun di sisi lain, rekan-rekan saya mungkin membenci usaha saya. Valence mengacu pada sebuah "nilai" individu terhadap suatu "hasil";

⁸³ John B. Miner, *Organizational Behavior*, h. 95.

⁸⁴ John Baldoni, *Great Motivation Secrets*, h. 155.

misalnya, saya bekerja keras, dan aku menikmati fasilitas. Menurut Vroom, variasi dalam masing-masing faktor ini mempengaruhi motivasi; misalnya, gaji tinggi, kerja keras, dan etos kerja yang kuat, hasilnya karyawan termotivasi. Demikian juga, upah rendah, kerja keras, dan kurangnya kemauan untuk bekerja membuat karyawan kehilangan motivasi. Dua dari tiga faktor Vroom (harapan dan valensi) merupakan faktor intrinsik; dan ketiga (perantaraan) adalah faktor ekstrinsik.

Teori Vroom ini dimulai dengan ide bahwa orang cenderung memilih tujuan atau hasil tertentu, sehingga mereka mengantisipasi perasaan bagaimana kepuasan harus seperti hasil yang ingin dicapai. Perasaan untuk mencapai hasil yang diistilahkan valensi, sebagai perasaan tentang hasil yang spesifik. Teori harapan dalam memprediksi perilaku karyawan, sebagian besar perilaku berada di bawah kontrol sukarela dari seseorang dan menyebabkan seseorang termotivasi.

Valensi mencakup dua tingkatan yakni hasil tingkat pertama dan hasil tingkat kedua. Hasil tingkat pertama dari perilaku yang terkait dengan melakukan pekerjaan itu sendiri. Hasil ini meliputi produktivitas, absensi, turnover, dan kualitas produktivitas. Hasil tingkat kedua adalah peristiwa-peristiwa (imbalan atau hukuman) bahwa hasil tingkat pertama cenderung menghasilkan, seperti prestasikenaikan gaji, penerimaan kelompok atau penolakan, dan promosi.

Perantaraan (Instrumentality)

Perantara merupakan persepsi individu bahwa hasil tingkat pertama berhubungan dengan hasil tingkat kedua. Vroom mengatakan bahwa perantaraan dapat mengambil nilai-nilai mulai dari 1, pencapaian tingkat kedua dapat tanpa hasil pertama dan mungkin juga dengan hasil tingkat pertama, jika hasil yang pertama

menunjukkan nilai 1 berarti perlu dancukup untuk hasil kedua terjadi. Jika nilai 0 akan menunjukkan ada hubungan antara hasil pertama dan kedua.

Valensi (Valence)

Preferensi untuk hasil, pilihan hasil yang terlihat pada setiap individu disebut valensi. Sebagai contoh, setiap pekerja lebih memilih adanya kenaikan nilai 90 persen dari prestasi kerjanya, peningkatan prestasi dimungkinkan untuk transfer ke departemen baru, atau transfer melalui relokasi ke fasilitas baru. Suatu hasil valensi yang positif saat itu disukai pekerja; valensi negatif saat itu tidak disukai atau dihindari pekerja. Dikatakan suatu hasil memiliki valensi 0 (nol) ketika pekerja tak acuh dapat mencapai atau tidak mencapai hasil. Konsep valensi berlaku untuk pertama dan hasil tingkat kedua. Sebagai contoh, seseorang dapat memilih untuk pada (hasil tingkat pertama) maka karyawan berkinerja tinggi karena ia percaya bahwa peningkatan prestasi kerja akan menyebabkan peningkatan gaji (hasil tingkat kedua).

Harapan (Expectancy)

Harapan mengacu pada keyakinan individu mengenai kemungkinan atau adanya probabilitas subjektif bahwa perilaku tertentu diikuti oleh hasil tertentu pula, seperti tingkat kinerja. Artinya, harapan adalah suatu kesempatan yang mungkin dirasakan terjadi karena perilakunya. Harapan memiliki nilai mulai dari 0, menunjukkan tidak ada kemungkinan bahwa suatu hasilkan terjadi setelah perilaku atau tindakan yang diperbuat sampai pada tanda + 1, menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu mengikuti suatu tindakan atau perilaku.

Harapan merupakan persepsi individu tentang betapa sulitnya untuk mencapai perilaku tertentu (misalnya, menyelesaikan

anggaran tepat waktu) dan probabilitas mencapai perilaku tertentu. Sebagai contoh, Dhede menyiapkan suatu anggaran, Dhede memiliki harapan yang tinggi bahwa jika dia bekerja beberapa jam dia bisa menyelesaikan penyusunan anggaran tepat waktu; di sisi lain, Dhede mungkin merasa bahwa peluangnya (probabilitas) untuk dapat menyelesaikan dengan tepat waktu sekitar 40 persen, jika Dhede bekerja hanya pada siang hari. Mengingat sejumlah tingkat alternatif perilaku untuk menyelesaikan anggaran (bekerja 8 jam, 10 jam, atau sepanjang hari), dia akan memilih tingkat kinerja yang memiliki kekuatan motivasi terbesar yang terkait dengannya. Dengan kata lain, ketika dihadapkan dengan pilihan tentang perilaku, Dhede yang melakukan tugas akan melalui proses interogasi dalam dirinya: dia akan berkata apakah saya dapat melakukan tepat waktu jika saya mencobanya? Jika saya lakukan itu, apa yang akan terjadi? apakah saya suka terhadap apa yang akan terjadi?

Prinsip Teori Harapan

Integrasi penting konsep teori harapan menghasilkan tiga prinsip utama:

1. $V_1 S$ ($V_2 I$). Valensi yang terkait dengan berbagai hasil tingkat pertama adalah jumlah dari perkalian valensi (V_2) yang melekat pada semua hasil tingkat kedua sesuai dengan instrumen masing-masing (instrumentalities/ I).
2. M_f ($V_1 E$). Motivasi merupakan fungsi perkalian dari valensi untuk setiap tingkat pertama hasil (V_1) dan harapan dirasakan (expectancy/ E) bahwa perilaku tertentu diikuti oleh hasil tingkat pertama tertentu. Jika harapan rendah, akan ada sedikit motivasi. Demikian pula, jika hasil valensinol, baik nilai absolut maupun variasi dalam kekuatan harapan untuk mencapai hasil akan tetap memiliki efek.
3. P_f ($M A$). Kinerja dianggap fungsi perkalian motivasi (kekuatan) dan kemampuan (ability).

Teori harapan Vroom tersebut menunjukkan bahwa individu memiliki kontrol atas apa yang akan dia lakukan dan bagaimana dia menghargai itu, tapi itu terserah kepada supervisor untuk memberikan penghargaan atau kompensasi yang cukup.

Teori Keadilan Adams

J. Stacy Adams lahir pada tahun 1925, dia sarjana psikologi dari University of Mississippi dan sebagai mahasiswa pasca sarjana dari University of North Carolina, gelar doktor diperoleh pada tahun 1957.⁸⁵ Adams (1963;1965) mengembangkan teori tentang motif ekuitas dalam organisasi yang telah menerima banyak perhatian. Dia tertarik bergerak pada bidang psikologi, dan menganggap perlunya keseimbangan kognitif dan konsistensi. Adams berteori bahwa orang ingin merasa kompensasi adil dalam pekerjaan mereka. Orang-orang memiliki kebutuhan untuk rasa keadilan, mereka membandingkan pertukaran mereka sendiri dengan pertukaran antara organisasi dan karyawan lainnya, rasa ekuitas memiliki pengaruh pada perilaku.⁸⁶

Saat bekerja sebagai psikolog penelitian di General Electric Codi Crotonville, New York, Adams mengembangkan dan menguji teori ekuitas motivasi. Inti dari teori keadilan adalah bahwa karyawan membandingkan usaha dan imbalan mereka dengan orang lain dalam situasi kerja yang sama. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa individu-individu yang bekerja dalam pertukaran untuk imbalan dari organisasi, seseorang termotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil di tempat kerja. Bahkan Pfeffer percaya

⁸⁵ John B. Miner, *Organizational Behavior*, h. 135.

⁸⁶ Robert T. Golembieswski, *Handbook of Organizational*, h. 28.

bahwa mempertahankan persepsi karyawan tentang ekuitas merupakan aspek penting dari peran manajemen.⁸⁷

Empat hal penting dalam teori ekuitas adalah:

1. Orang: individu untuk siapa ekuitas atau ketidakadilan yang dirasakan.
2. Perbandingan lainnya: setiap individu (s) atau kelompok yang digunakan oleh orang sebagai rujukan mengenai rasio input dan hasil.
3. Masukan: karakteristik individu yang dibawa oleh seseorang pada pekerjaan. Ini mungkin dicapai (misalnya, keterampilan, pengalaman, pembelajaran) atau berasal (misalnya, usia, jenis kelamin, ras).
4. Hasil: apa yang diterima dari pekerjaan (misalnya, pengakuan, tunjangan, gaji).

Ekuitas ada ketika karyawan merasa bahwa rasio input (upaya) mereka untuk mendapatkan hasil (*reward*) yang setara dengan rasio karyawan lain yang sejenis. Ketidakadilan terjadi ketika rasio ini tidak setara: rasio input seorang individu dengan hasil yang diperoleh bisa lebih besar atau lebih kecil dari yang lain. Ketidakadilan terjadi ketika rasio ini tidak setara: rasio input seorang individu dengan hasil bisa lebih besar atau lebih kecil dari motivasi orang lain pada umumnya.

Teori keadilan juga menyatakan bahwa masukan input ke dalam prestasi dan kepuasan kerja adalah derajat keadilan (atau ketidakadilan) yang diterima orang (karyawan) dalam situasi kerjanya. Pada pokoknya, rasio tergantung pada persepsi orang tentang apa yang diberikan (masukan-masukan) yang diterima seseorang versus rasio apa yang diberikan dan diterima orang lain telah relevan. Bila rasio yang diterima orang tidak sama dengan

⁸⁷James L. Gibson *et al.*, *Organizations: Behavior*, h.136.

orang lain, dia akan berusaha keras untuk memperbaiki rasio agar diperoleh keadilan. “Perjuangan” untuk memperbaiki keadilan ini digunakan sebagai penjelasan motivasi kerja.

Teori Goal Setting

Teori penetapan tujuan (goal setting theory) hasil penelitian Edwin Locke dan rekannya Professor Gary Latham di University of Toronto, penelitian menunjukkan bahwa niat untuk bekerja guna mencapai tujuan merupakan sumber utama motivasi kerja. Teori penetapan tujuan menurut Latham dan Locke (1991)⁸⁸ tidak secara eksplisit merujuk pada diri atau identitas, tetapi adalah salah satu teori yang menekankan pengaturan diri (self-regulation). Teori penetapan tujuan didasarkan pada gagasan bahwa motivasi adalah tujuan. Konsep inti dari teori ini adalah tujuan.

Meskipun teori penetapan tujuan yang memberikan beberapa indikasi tentang bagaimana menetapkan tujuan, tetapi bukan berfokus pada bagaimana menetapkan tujuan, melainkan ditukan bagaimana tujuan mempengaruhi perilaku individu dan kinerja. Teori penetapan tujuan berpendapat bahwa orang memiliki motivasi yang berbeda, akibatnya tujuan dalam bekerja juga berbeda-beda. Teori penetapan tujuan dengan konsep dasar pada konten tujuan dan komitmen tujuan. Tujuan yang spesifik dan terukur untuk meningkatkan motivasi dan kinerja, dengan fokus pada isi tujuan atau tugas yang ingin dicapai.

Menurut Locke, penetapan tujuan dapat memotivasi dalam empat cara⁸⁹:

⁸⁸ James I. Perry and Annie Hondeghem, *Motivation in Public Management*, New York, Oxford University Press Inc., 2008, h. 69.

⁸⁹ Nancy Langton dan Stephen P. Robbins, *Fundamental Organizational Behavioral*, h. 116-117

- Tujuan menjadi perhatian langsung. Tujuan menunjukkan di mana individu harus mengarahkan upaya mereka saat mereka memilih di antara hal yang harus dilakukan. Misalnya, seseorang mengatakan bahwa ada tugas penting dalam beberapa hari ini, penetapan tujuan dapat mendorong orang tersebut mengatakan tidak ketika teman-teman mengajak ke Kaffee malam ini.
- Tujuan mengatur usaha. Tujuan menyarankan usaha individu harus menjadi tugas yang diemban. Misalnya, jika mendapatkan nilai tinggi dalam mata kuliah akuntansi lebih penting bagi seseorang dari pada mendapatkan nilai tinggi dalam perilaku organisasi (OB), maka orang tersebut akan lebih giat belajar akuntansi.
- Tujuan meningkatkan ketekunan. Kegigihan merupakan usaha yang dihabiskan untuk melaksanakan tugas pada waktunya. Ketika orang menyimpan tujuan dalam pikiran, maka orang tersebut akan bekerja keras, meskipun ada rintangan didepannya.
- Tujuan mendorong pengembangan strategi dan rencana aksi. Setelah tujuan ditetapkan, seseorang dapat mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Misalnya, tujuan untuk menjadi lebih sehat maka membuat rencana untuk bergabung dengan gym, latihan dengan teman-teman, dan mengubah kebiasaan makan.

Agar penetapan tujuan menjadi efektif, maka tujuan harus "SMART":

- ✓ Spesifik (*Specific*): Individu tahu persis apa yang ingin dicapai.
- ✓ Terukur (*Measurable*): Tujuan yang diusulkan dapat dilacak dan direviu.
- ✓ Dapat dicapai (*Attainable*): Tujuan, meskipun sulit, masuk akal dan dapat dicapai.
- ✓ Berorientasi Hasil (*Results-oriented*): Tujuan harus mendukung visi organisasi.

- ✓ Terikat Waktu (*Time-bound*): Tujuan harus dicapai dalam waktu yang telah ditentukan.

VIII. DASAR-DASAR PRILAKU KELOMPOK

Perilaku individu dalam kelompok adalah sesuatu yang lebih dari sekedar jumlah individu yang bertindak menurut caranya sendiri. Dengan kata lain, tindakan individu secara pribadi akan berbeda jika individu berada dalam suatu kelompok, itu sebabnya pemahaman kelompok di tempat kerja menjadi penting. Dalam organisasi, kelompok merupakan muasal organisasi. Suatu organisasi tersusun atas sejumlah kelompok formal mau pun informal, sehingga pemahaman kelompok merupakan hal mendasar dalam menjelaskan perilaku organisasi.

A. Pengertian Kelompok

Kelompok didefinisikan sebagai dua orang atau lebih berkumpul dan berinteraksi serta saling tergantung untuk mencapai tujuan tertentu.⁹⁰ Kelompok juga didefinisikan sebagai dua individu atau lebih, yang berinteraksi dan saling bergantung, yang bergabung untuk mencapai tujuan tertentu.⁹¹ Kelompok sebagai dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling tergantung yang berkumpul bersama untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu.⁹² Robbins & Judges (2009) mendefinisikan kelompok sebagai dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling ketergantungan dalam mencapai tujuan secara bersama-sama. Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kelompok adalah dua orang atau lebih

⁹⁰ Gitosudarmo Indriyo dan I Nyoman Sudita, *Prilaku Keorganisasian*, edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta:2000, h. 57.

⁹¹ Robbins Stephen P, *Prilaku Organisasi*, edisi Kesepuluh, Indeks: 2006, h. 303.

⁹² Robbins Stephen P. Dan Coulter Marry, *Manajemen*, PT. Prehalindo, Jakarta:1999, halm. 424

yang berkumpul, berinteraksi dan saling bergantung untuk mencapai tujuan bersama yang tidak dapat dicapai seorang diri.

Kelompok terbentuk secara alamiah dalam suasana kerja yang muncul sebagai respon terhadap kebutuhan akan kontak sosial. Jenis interaksi antara individu-individu, meski informal, sangat mempengaruhi perilaku dan kinerja mereka. Kelompok dapat di sub klasifikasikan menjadi empat, yaitu grup komando, tugas, kepentingan, dan pertemanan (Sayles, 1957 dalam Robbins & Judges, 2009). Grup komando dan tugas merupakan aliansi grup formal, sedangkan grup kepentingan dan pertemanan beraliansi pada grup informal.

Kelompok bila dilihat dari sifatnya ada kelompok yang bersifat Formal dan Informal. *Kelompok Formal* adalah kelompok yang sengaja dibentuk dengan keputusan manager melalui bagan organisasi untuk menyelesaikan suatu tugas secara efisien dan efektif. Sedangkan *kelompok Informal* adalah suatu kelompok yang tidak dibentuk secara formal melalui struktur organisasi, yang muncul karena adanya kebutuhan akan kontak sosial. Kelompok formal dibedakan menjadi 2 kelompok yaitu, kelompok komando (*command group*) dan kelompok tugas (*task group*).

Kelompok komando adalah kelompok yang ditentukan oleh bagan organisasi dan melaksanakan tugas-tugas rutin organisasi, yang terdiri dari seorang manager dan semua bawahannya. Kelompok Informal adalah suatu kelompok yang bekerjasama untuk menyelesaikan suatu tugas atau proyek tertentu. Klasifikasi kelompok informal ada dua macam, yaitu; pertama, kelompok persahabatan, yakni kelompok yang terbentuk karena adanya kesamaan-kesamaan tentang suatu hal, karena memiliki satu atau lebih karakteristik yang sama. Kedua, kelompok kepentingan,

merupakan orang-orang yang bekerja untuk mencapai tujuan khusus dan yang menjadi perhatian masing-masing orang⁹³.

Banyak individu bergabung dalam berbagai kelompok. Hal ini menjelaskan bahwa kelompok yang berlainan memberikan manfaat yang berbeda pada anggotanya. Tabel berikut merupakan ringkasan alasan terpopuler individu bergabung dalam kelompok.

Alasan	Deskripsi
Keamanan	Individu merasa lebih aman, kuat, berani, dan tahan terhadap ancaman.
Status	Individu mendapat pengakuan dan status dari anggota lain.
Penghargaan diri	Individu merasa harga dirinya meningkat karena merupakan bagian dari grup.
Afiliasi	Individu memenuhi kebutuhan sosialnya melalui interaksi dengan individu lainnya.
Kekuasaan	Individu dapat mencapai tujuan tertentu yang tidak dapat dicapai sendirian. Ada kekuatan dalam banyak individu.
Pencapaian tujuan	Terpenuhinya kebutuhan individu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan melalui bakat yang terkumpul, pengetahuan, atau kekuatan antar individu

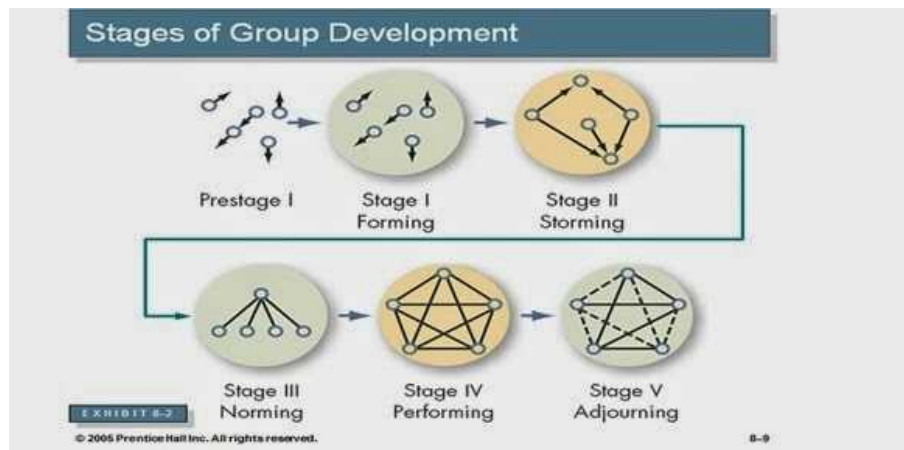
B. Tahap-Tahap Perkembangan Kelompok

Setelah suatu kelompok terbentuk, kelompok tersebut tidak langsung dapat bekerja dengan tingkat efektivitas tim yang karena biasanya melalui beberapa tahapan perkembangan untuk

⁹³ Robbins Stephen P, *Prilaku Organisasi*, edisi Kesepuluh, Indeks: 2006, h.304

mencapainya. Tuckman (1965) dalam Robbins dan Judge menyatakan bahwa kelompok terbentuk melalui lima tahapan, yaitu pembentukan (*forming*), keributan (*storming*), penormaan (*norming*), pelaksanaan (*performing*), dan penangguhan/reses (*adjourning*).

Tahap pembentukan dicirikan oleh banyak sekali ketidakpastian mengenai maksud, struktur, dan kepemimpinan kelompok. Tahap ini selesai ketika para anggota mulai berpikir tentang dirinya sebagai bagian dari suatu kelompok. Tahap keributan adalah tahap konflik dalam kelompok. Para anggota menerima baik eksistensi kelompok, tetapi melawan kendala yang dikenakan oleh kelompok terhadap individu. Tahap penormaan ditandai dengan berkembangnya hubungan anggota dan kelompok memeragakan saling ketertarikan. Tahap ini selesai bila struktur kelompok telah kokoh dan kelompok telah menyerap perangkat pengharapan dari apa yang mendefinisikan perilaku anggota yang benar. Tahap pelaksanaan merupakan titik dimana struktur kelompok sepenuhnya berfungsi dan diterima, anggota kelompok telah saling mengerti dan memahami untuk melaksanakan tugas. Tahap reses adalah tahap kelompok mempersiapkan pembubaran, perhatian kelompok mengarah pada penyelesaian aktivitas.



Tahap: pembentukan (*forming*), keributan (*storming*), penormaan (*norming*), pelaksanaan (*performing*), dan penangguhan/reses (*adjourning*).

Model Alternatif: Untuk Kelompok Temporer dengan Tenggat

Kelompok-kelompok temporer yang dibatasi tenggat waktu tampaknya tidak mengikuti model sebelumnya. Studi-studi menunjukkan bahwa kelompok itu memiliki urutan tindakan (atau bukan tindakan) mereka sendiri yang unik:

1. Pertemuan pertama menentukan arah kelompok,
2. Fase pertama kegiatan kelompok adalah fase inersia (lemas tanpa energi),
3. Terjadi peralihan (transisi) pada akhir fase pertama, yang disediakan,
4. Transisi mengawali perubahan-perubahan besar,
5. Fase inersia kedua mengikuti masa transisi, dan
6. Pertemuan terakhir kelompok dicirikan oleh kegiatan yang sangat terpacu. Pola ini disebut model ekuilibrium tersela.⁹⁴

⁹⁴ Ibid 308

Kondisi Eksternal yang Dipaksakan Ke Kelompok

kelompok kerja tidak muncul dalam isolasi. Dia merupakan bagian dari organisasi yang lebih besar. Tim riset di divisi Dow, misalnya, harus hidup dalam aturan-aturan dan kebijakan yang diberlakukan oleh kantor pusat divisi itu dan kantor-kantor korporasi Dow. Jadi semua kelompok bekerja dipengaruhi oleh okondisi eksternal yang dipaksakan dari luar.

Model Prilaku Kelompok



Strategi keseluruhan organisasi, yang lazimnya ditetapkan oleh manajemen puncak, merangkum sasaran organisasi dan cara untuk mencapai sasaran ini. Misalnya, strategi ini mungkin mengarahkan organisasi kepengurangan biaya, perbaikan kualitas, perluasan pangsa pasar, atau penciutan ukuran oprasi keseluruhan.

Organisasi mempunyai *struktural otoritas* yang mendefinisikan siapa melapor kepada siapa, siapa mengambil keputusan, dan keputusan apakah yang kuasa pengambilannya diberikan keindividu atau kelompok. Lazimnya kelompok ini menentukan dimana kelompok kerja tertentu ditempatkan dalam hierarki organisasi,

pemimpin formal kelompok itu, dan hubungan formal antara kelompok.

Organisasi menciptakan aturan, prosedur, kebijakan, dan ragam lain *peraturan formal* untuk membakukan perilaku karyawan. Makin formal peraturan yang yang diberlakukan organisasi itu ke semua karyawannya, makin konsisten dan makin bisa dipredisikanlah perilaku anggota kelompok kerja itu. Anggota kelompok manapa adalah pertama-tama, anggota organisasi, dimana kelompok itu merupakan bagiannya.

Sumber Daya Anggota kelompok

Sebagian besar potensi tingkat kinerja kelompok bergantung pada sumber daya yang dibawa masing-masing anggota ke kelompok. Dibagian ini, kita melihat dua sumber daya yang telah menerima perhatian paling besar, yaitu kemampuan dan karakteristik kepribadian.

Pengetahuan dan keterampilan dan kemampuan

Sebagian kinerja kelompok dapat diperkirakan dengan menilai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan masing-masing anggota. Tinjauan terhadap bukti telah menemukan bahwa keterampilan hubungan antarpersonal secara konsisten muncul sebagai hal yang penting bagi kinerja tinggi kelompok kerja. Kemampuan sebagai parameter tentang apa yang dapat dilakukan dan seberapa efektif mereka melakukannya dalam kelompok.

Karakteristik Kepribadian

Sejumlah studi menunjukkan bahwa ada hubungan antara sifat-sifat kepribadian dan sikap terhadap perilaku. Sifat-sifat kepribadian para anggota kelompok mempunyai efek terhadap

prestasi kelompok oleh pengaruh kuat tentang bagaimana anggota kelompok berinteraksi dengan para anggota kelompok yang lain.

Struktur Kelompok

kelompok kerja memiliki suatu struktur yang membentuk perilaku anggotanya. Menurut Robbins & Judges (2009), ada lima struktur dimaksud, yaitu:

1. Peran: harapan akan seperangkat pola perilaku, yang dikaitkan pada seseorang yang menduduki suatu posisi tertentu dalam kelompok. Tiap kelompok yang berlainan mengenakan persyaratan peran yang berlainan pada individu. Perilaku-perilaku dimaksud adalah peran identitas, peran persepsi, peran harapan, dan peran konflik.
2. Norma: standar perilaku yang dapat diterima baik dalam sebuah kelompok yang digunakan bersama oleh anggota kelompok.
3. Status:posisi atau peringkat yang didefinisikan secara sosial yang diberikan pada kelompok atau anggota kelompok oleh individu lain.
4. Ukuran: besar kecilnya grup memengaruhi perilaku keseluruhan kelompok. Kelompok besar sangat baik memperoleh masukan yang beraneka, tetapi grup kecil lebih baik dalam melakukan sesuatu yang produktif dengan masukan tersebut.
5. Keterpaduan: tingkat dimana para anggota kelompok saling tertarik dan termotivasi untuk tetap berada dalam kelompok.

Peran adalah perangkat pola perilaku yang diharapkan dari seseorang yang menduduki posisi tertentu dalam unit sosial tertentu. Peran juga merupakan pola perilaku yang diharapkan yang berhubungan dengan kedudukan seseorang didalam suatu organisasi. Banyaknya peran yang dimiliki seseorang menyebabkan harus mampu untuk merubah perilakunya sesuai dengan peran yang dimainkan.

1. Identitas peran
Identitas peran merupakan sikap dan perilaku aktual tertentu yang konsisten dengan peran tertentu.
2. Persepsi peran
Persepsi peran merupakan pandangan seseorang tentang bagaimana seharusnya ia bersikap dan berperilaku atas suatu posisi tertentu dalam organisasi.
3. Pengharapan peran
Pengharapan peran dapat didefinisikan sebagai bagaimana orang lain meyakini apa seharusnya tindakan Anda dalam situasi tertentu.
4. Konflik peran
Adakalanya beberapa peran yang dimiliki seseorang terjadi adanya pertentangan sehingga menimbulkan adanya konflik peran. Bila individu dihadapkan pada pengharapan peran yang berlainan, akibatnya adalah konflik peran.

Ukuran kelompok

Hubungan antara ukuran kelompok dengan prestasi tergantung pada apakah pekerjaan itu bersifat aditif, konjungtif atau disjungtif. Tugas yang bersifat aditif bahwa prestasi akhir dari suatu kelompok merupakan penjumlahan dari kontribusi masing-masing anggota.

Komposisi Anggota Kelompok

Sebagian besar tugas menuntut adanya suatu keaneka ragaman keterampilan dan pengetahuan. Dengan perkataan lain bahwa komposisi anggota kelompok yang heterogenitas ajakan lebih efektif dari kelompok yang homogen.

Proses kelompok

komponen berikutnya dari model perilaku kelompok adalah proses yang terjadi dalam organisasi seperti pola komunikasi yang dipakai kelompok dalam menyampaikan informasi, proses pengambilan keputusan kelompok, perilaku pemimpin, dinamika kekuasaan, dan konflik yang terjadi dalam interaksi intern dan antar kelompok.

Tugas Kelompok

Komponen terakhir dari model kelompok adalah tugas kelompok. Secara umum sifat tugas dapat dibedakan menjadi dua yaitu kompleks dan tugas yang sederhana.

Kohesivitas dalam Kelompok

Kohesivitas merupakan kekuatan interaksi dari anggota suatu kelompok. Kohesivitas ditujukan dalam bentuk keramahan anggota kelompok, mereka biasanya senang untuk bersama-sama.

Teknik Pengambilan Keputusan Kelompok

Bentuk paling lazim dari pengambilan keputusan kelompok terjadi dalam *kelompok interaksi*. Kelompok interaksi merupakan tipe kelompok dimana anggota berinteraksi tatap muka dengan yang lain. *Sumbang saran* merupakan proses pelatihan gagasan yang secara khusus mendorong semua alternatif apa saja sambil menahan setiap kritik terhadap alternatif-alternatif itu.

IX. MEMAHAMI TIM KERJA

Kelompok Kerja adalah kelompok dasar yang berinteraksi untuk berbagi informasi dan mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota berkinerja sesuai bidang tanggung jawabnya. Tim kerja adalah kelompok dimana individu menghasilkan tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan individu tersebut.

Perbedaan antara kelompok kerja dan tim kerja adalah tim kerja itu ada didalam kelompok kerja. Kelompok kerja adalah lembaga-lembaga yang dikumpulkan menjadi satu. Namun, tim kerja adalah dalam satu lembaga di dalamnya terdapat beberapa bagian-bagian kerja.

Tipe-tipe Tim

Tim dapat melakukan berbagai hal. Bisa menghasilkan produk, memberikan jasa, merundingkan transaksi, mengkoordinasi proyek, menawarkan nasehat, dan mengambil keputusan.

Macam-macam tim:

1. Tim Pemecah-Masalah

Tim pemecah masalah merupakan kelompok 5 sampai 12 karyawan jam-jaman dari satu departemen yang bertemu selama beberapa jam tiap pekan untuk membahas perbaikan kualitas, efisiensi, dan lingkungan kerja.

2. Tim kerja swa-Kelola

Yaitu kelompok 10 sampai 15 orang yang memikul tanggung jawab mantan penyelia mereka. Lazimnya tim ini mencakup perencanaan dan penjadwalan kerja, pengendalian kolektif atas langkah kerja, pembuatan keputusan oprasi dan pengambilan tindakan untuk mengatasi masalah.

3. Tim Lintas-Fungsional

Tim lintas-fungsional adalah tenaga kerja dari tingkat hierarki yang sama, tetapi dari tempat pekerjaan yang berbeda.

4. Tim Virtual

Tim virtual adalah tim yang menggunakan teknologi komputer untuk mengikat para anggota yang secara fisik terpecah untuk mencapai sasaran bersama.

Tim Tidak Selalu Merupakan Jawaban

Ketika tim memerlukan lebih banyak waktu dan sering lebih banyak sumber daya dibanding kerja individual. Tim, misalnya, menambahkan kebutuhan akan komunikasi, menambah konflik yang harus dikelola, dan pertemuan harus diadakan. Maka manfaat pengguna tim harus melebihi biaya. Dan itu tidak selalu menjadi masalah. Karena terlalu gembira menikmati manfaat tim, beberapa manajer telah memperkenalkan kerja-tim ke dalam situasi di mana pekerjaan itu justru lebih baik dilakukan oleh individu.

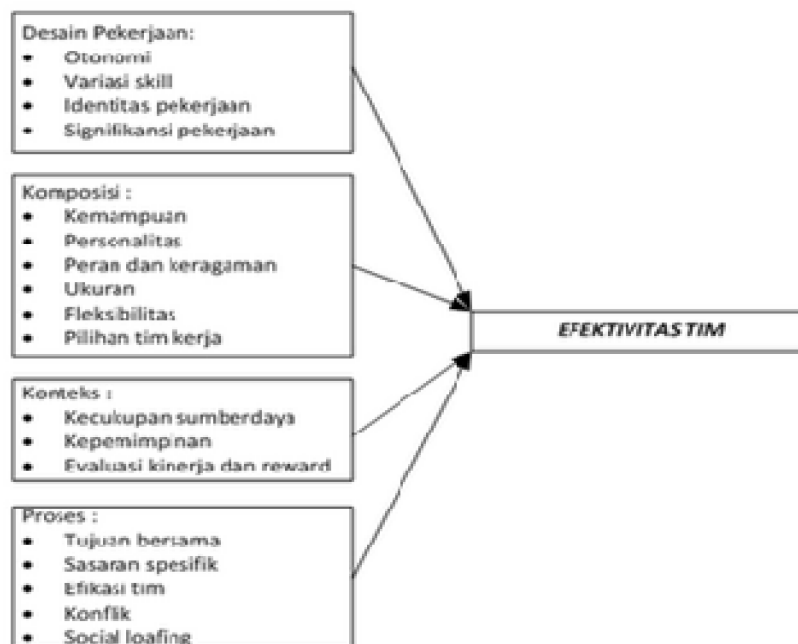
Diusulkan tiga tes yang bisa digunakan untuk melihat apakah tim cocok dengan situasi. *Pertama*: apakah pekerjaan itu dapat dikerjakan dengan lebih baik oleh lebih dari satu orang? Indikator yang baik adalah kerumitan pekerjaan dan kebutuhan akan perspektif yang berbeda. Tugas yang tidak memerlukan bermacam-macam masukan mungkin baik diserahkan ke individu. *Kedua*: apakah pekerjaan itu menciptakan tujuan bersama atau serangkaian tujuan bagi orang-orang dalam kelompok, yang melebihi sekedar penjumlahan tujuan-tujuan individu? Misalnya, banyak departemen pelayanan *dealer* mobil baru telah memperkenalkan tim yang menghubungkan personil layanan pelanggan, mekanik, spesialis suku cadang dan staf penjualan. Tim-tim semacam itu dapat mengelola lebih baik tanggung jawab kolektif untuk memastikan bahwa kebutuhan pelanggan itu dipenuhi secara tepat.

Membentuk Tim yang Efektif

Komponen-komponen penting yang menciptakan tim yang efektif dapat digolongkan kedalam empat kategori umum. Yaitu: *rancangan pekerjaan*, berkaitan dengan *komposisi* tim, sumber dan pengaruh *kontekstual* lain yang membuat tim menjadi efektif, dan variabel *proses* yang mencerminkan sesuatu yang terjadi dalam tim yang mempengaruhi efektivitas.

Model Kefektifan Tim

Model 5: Model Analisis Efektivitas Tim berikut Variabel-variabel Bebasnya



Mengubah Individu Menjadi Pemain Tim

Pemain tim adalah penyendiri atau orang ingin dikenal karena prestasi individualnya. Juga banyak sekali organisasi yang secara

historis memupuk prestasi individualnya. Pelatihan dalam pemecahan masalah dan manajemen konflik seringkali bisa memperbaiki kinerja para anggota tim pada tingkat individu maupun pada tingkat tim secara keseluruhan.

Tantangan

Butir-butir di atas dimaksudkan untuk mendramatisasi bahwa penghalang besar dalam menggunakan tim kerja adalah penolakan individu. Tantangan menciptakan pemain tim akan paling besar bila:

1. Budaya nasional sangat individualisme
2. Tim itu akan dimasukkan kedalam organisasi yang mapan, yang secara historis menghargai prestasi individu.

Di pihak lain, tantangan bagi manajemen kurang menuntut bila tim itu diperkenalkan di mana para karyawan mempunyai nilai kolektivis yang kuat, seperti di Jepang atau Meksiko atau dalam organisasi baru yang menggunakan tim sebagai format awal mereka untuk menstrukturkan kerja. Dan kemampuan untuk menjadi pemain tim yang baik merupakan kualifikasi dasar untuk bisa dipekerjakan yang harus dipenuhi oleh semua karyawan baru. Seperti:

1. Memebentuk pemain tim
2. Seleksi
3. Pelatihan
4. Imbalan

Isu Kontemporer dalam Mengelola Tim

Menangani empat isu yang dikaitkan dengan pengelolaan tim yaitu:

1. Bagaimana cara memfasilitasi pemberlakuan manajemen mutu?
2. Apa implikasi dari keaneka ragaman angkatan kerja pada kinerja tim?

3. Bagaimana cara manajemen menggiatkan kembali tim yang mandek?

Tim dan Manajemen Mutu Total

Salah satu karakteristik sentral dari manajemen mutu (QM *quality manajemen*) adalah pengguna tim. Kerja tim menghasilkan mutu pada pertandingan bola basket dan juga pada rantai produksi. Sebagai contoh, tim yang bersama-sama dalam waktu yang lebih lama cenderung bermain lebih baik.

Tim dan Keanekaragaman Angkatan Kerja.

Mengelola keaneka ragaman pada tim merupakan tindakan menyeimbangkan. Lazimnya keaneka ragaman memberikan perspektif segar mengenai berbagai isu tetapi keragaman itu membuat lebih sukar untuk mempersatukan tim dan mencapai kesepakatan. Alasan terkuat untuk mendukung keanekaragaman pada tim kerja adalah bila tim-tim itu terlibat dalam tugas pemecahan-masalah dan pengambilan-keputusan.

Menyegarkan Kembali Tim

Tim yang efektif dapat mengalami kemandekan. Kegairahan awak dapat dikalahkan oleh sikap apatis. Berjalannya dapat mengurangi nilai positif dari keaneka ragaman perspektif saat kohesivitas meningkat. Tim yang sudah matang terutama cenderung menderita penyakit pikiran-kelompok. Anggota-anggota mulai menyakini bahwa mereka dapat membaca pikiran semua orang sehingga mereka mengansumsikan mereka tahu apa yang dipikirkan oleh semua orang. Akibatnya, anggota tim menjadi enggan untuk menyatakan pikiran mereka dan kemungkinannya kecil untuk saling menantang.

X. PENDEKATAN DASAR MENUJU KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan menurut Robbins dan Coulter adalah: *“Leader is someone who can influence others and who has managerial authority. Leadership is what leaders do. It’s a process of leading a group and influencing that group to achieve its goals”*.⁹⁵ Pendapat ini memiliki makna bahwa pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Ini merupakan proses memimpin kelompok dan kelompok itu dipengaruhi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan sebagai interaksi antara anggota kelompok.

Gibson, Ivancevich, Donnely, dan Konopaske mengatakan pemimpin dan kepemimpinan adalah:

*Leaders are agents of change; persons whose acts affect other people more than other people’s acts affect them. Leadership occurs when one group member modifies the motivation or competencies of others in the group.*⁹⁶

Batasan tentang pemimpin dan kepemimpinan yang dikatakan Gibson dkk, dapat dimaknai bahwa pemimpin adalah agen perubahan, atau orang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi dirinya. Sedangkan kepemimpinan dikatakan terjadi ketika salah satu anggota kelompok memodifikasi cara motivasi atau kompetensi lain dalam kelompok.

Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruh yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan

⁹⁵Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Op.Cit*, h. 460.

⁹⁶James L. Gibson *et al.*, *Op.Cit*, h. 314

membangun hubungan di dalam kelompok atau organisasi.⁹⁷ Andrew J. Dubrin memberikan beberapa definisi tentang kepemimpinan, yaitu: Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, kepemimpinan sebagai cara memengaruhi orang dengan petunjuk dan perintah, kepemimpinan merupakan tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kepemimpinan merupakan kekuatan dinamis yang memberikan memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, dan juga dikatakan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di antara bawahan agar tujuan organisasi tercapai.⁹⁸ Bertocci mengatakan kepemimpinan adalah kombinasi dari karakteristik atau kepribadian sifat dalam individu yang memaksa orang tersebut untuk menginspirasi orang lain dalam mencapai tujuan itu, tanpa motivasi pemimpin, biasanya tujuan tidak akan dicapai.⁹⁹

Lussier dan Achua mendefinisikan "*Leadership is the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objectives through change*".¹⁰⁰ Definisi ini dapat dimaknai bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi dengan melakukan perubahan. Sedangkan Daft mengatakan "*Leadership is an influence*

⁹⁷ Gary Yukl, *Leadership In Organization* (New Jersey: published by Prentice Hall, Inc, 2007), h.3

⁹⁸ Andrew J. Dubrin, *The Complete Ideaes Guides Leadership* (Jakarta: Alpha Books, 2009), h. 4.

⁹⁹ David I. Bertocci, *Leadership in Organizations There Is a Difference between Leaders and Managers* (USA: University Press of America, Inc, 2009), h. 7.

¹⁰⁰ Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, *Leadership in Theory, Application, & Skill Development* (USA: South-Western Cengage Learning, 2010), h. 6.

relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes".¹⁰¹ yang bermakna kepemimpinan adalah pengaruh hubungan antara pemimpin dan pengikut yang berniat melakukan perubahan yang nyata dan hasil yang mencerminkan tujuan mereka bersama.

Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang mempengaruhi orang sehingga mereka mencapai sasaran dalam keadaan tertentu.¹⁰² Dan Robbins mengatakan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.¹⁰³ Dan Robbins mengatakan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.¹⁰⁴ Dari beberapa definisi tersebut di atas maka pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan kepemimpinan dapat dikatakan sebagai proses memengaruhi, memotivasi, menginspirasi orang dengan otoritas yang ada untuk melakukan perubahan melalui komunikasi, petunjuk, perintah sehingga mereka mencapai sasaran tertentu.

B. Teori-teori kepemimpinan

Sampai saat ini telah dikenal berbagai penelitian tentang kepemimpinan, mulai dari yang klasik hingga modern dan telah menghasilkan berbagai macam teori tentang kepemimpinan. Pada awalnya teori gaya kepemimpinan mencakup tiga pendekatan, yaitu: pendekatan sifat, pendekatan sikap atau perilaku, dan pendekatan

¹⁰¹ Richard L. Daft, *The Leadership Experience* (United States of America: Thomson South-Western, 2008), h. 4.

¹⁰² Barry Cushway dan Derek Lodge, *Organisational Behaviour and Design* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2002), h. 151.

¹⁰³ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2003), h. 432.

¹⁰⁴ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, Inc, 2003), h. 432.

situasional. Namun beberapa tahun belakangan ini muncul beberapa macam teori lagi, salah satunya yang sering dibahas adalah teori gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Menurut Northouse, kepemimpinan adalah suatu konsep yang kompleks sehingga para ahli mengkaji masalah ini dari aneka sisi, masing-masing sisi memiliki keunggulan dan kelemahan.¹⁰⁵ Namun demikian, studi-studi mengenai kepemimpinan umumnya terbagi dalam garis penelitian yang jelas dan dapat diklasifikasikan menurut faktor utama meliputi: sifat (*traits*), perilaku (*behavior*), dan kontigensi.¹⁰⁶

Teori Sifat (*Traits Approach*)

Teori sifat kepemimpinan (*traits theories of leadership*) membedakan para pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin dengan cara berfokus pada berbagai sifat dan karakteristik pribadi. Pendekatan sifat ini merupakan pendekatan sifat-sifat apa yang hendaknya dimiliki oleh seorang pemimpin. Sifat-sifat yang dikehendaki ini diharapkan mampu membuat pengikutnya bekerja dengan baik sesuai dengan harapan organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Seperti yang dikatakan oleh Kartono, "Pendekatan sifat menyatakan sifat-sifat unggul, sehingga pemimpin mampu mempengaruhi para pengikutnya melakukan tugas-tugas tertentu, sesuai dengan prinsip pembagian tugas."¹⁰⁷

Untuk memperoleh gambaran mengenai sifat-sifat yang hendaknya dimiliki oleh pemimpin, Keith Davis dalam Thoha,

¹⁰⁵ Peter G. Northouse, 2010. *Leadership Theory and Practice 3^d*. United States of America: Sage Publication, Inc. h. 112.

¹⁰⁶ Stephen P. Robbins. 2006. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Indeks. h. 49

¹⁰⁷ Kartini Kartono. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada. h. 161.

membagi sifat-sifat kepemimpinan yang amat penting menjadi empat bagian, yaitu:¹⁰⁸

- a. Kecerdasan (*intelligence*). Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian, yang sangat menarik dari penelitian tersebut ialah pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.
- b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Pemimpin berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dengan yang ekstrinsik.
- d. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Teori Prilaku (Behavior Approach)

Teori perilaku pemimpin membedakan pemimpin dengan yang bukan pemimpin dengan melihat perilaku-perilaku yang ditampilkan oleh pemimpin tertentu. Gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin dapat dilihat dari cara memberikan perintah, memberikan tugas, berkomunikasi, membuat keputusan, mendorong semangat bawahannya, cara menegur kesalahan bawahannya dan sebagainya. Menurut Northouse, pendekatan gaya kepemimpinan

¹⁰⁸ Miftah Thoha. 2007. *Perilaku Organiasional*. Jakarta: RajaGrafindo Persada. h. 287-288.

menekankan pada perilaku seorang pemimpin. Hal ini berbeda dengan pendekatan sifat kepemimpinan yang menekankan pada karakteristik pribadi pemimpin. Pendekatan gaya kepemimpinan menekankan pada apa yang pemimpin lakukan dan bagaimana mereka bertindak. Pendekatan ini juga meluaskan kajian kepemimpinan ke arah tindakan-tindakan pemimpin terhadap bawahannya dalam berbagai macam konteks.

Dalam pendekatan, perilaku, Ronald Lippit dan Ralph K. White dibawah pengarahan Kurt Levin di Universitas Iowa, berpendapat ada 3 (tiga) gaya kepemimpinan, yaitu: *autocratic* (otokratis), *democratic* (demokratis), dan *laissez fair* (kebebasan). Tannenbaum dan Schmidt yang dikutip Achua dan Lussier, menyatakan bahwa dalam gaya kepemimpinan otokratis kekuasaan berada pada pimpinan dan semua interaksi dalam kelompok bergerak kearahnya.¹⁰⁹ Gaya kepemimpinan ini menganggap seorang pemimpin tidak harus ikutserta dalam kelompok bawahannya dan hanya berfungsi untuk pengambilan keputusan setelah mendapat semua laporan pekerjaan yang bersumber dari para pekerjanya.

Berbeda dengan gaya kepemimpinan otokratis, gaya kepemimpinan demokratis lebih lembut dalam mengarahkan bawahannya, memberikan semangat, mau menghargai pendapat, dan memperhatikan perasaan bawahannya. Pemimpin demokratis akan menghargai karakteristik dan kemampuan yang ada pada bawahannya serta menggunakan kekuatan pribadi dan jabatannya untuk menarik ide-ide para bawahannya.

Sedangkan gaya kepemimpinan *laissez faire*, arahan dan kontrol yang diberikan pimpinan sangat sedikit sekali, dan pimpinan

¹⁰⁹Christopher F. Achua dan Robert N. Luesier. 2010. *Leadership: Theory, Application, and Skill Development*, 4th Edition. Ohio: South-Western Cengage Learning. h. 81.

juga membiarkan bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri dalam masalah pekerjaan. Menurut Indrafachrudi pemimpin yang bersifat *laissez-faire* menghendaki supaya bawahannya diberikan banyak kebebasan.

Teori Kontingensi (Contingency Theory)

Pendekatan kontingensi atau pendekatan situasional merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan situasional menurut Luthans, dipandang sebagai hasil dari waktu dan situasi, "*The situational approach was initially called "Zeitgeist (a German word meaning spirit of the time); the leader is viewed as a product of the time, the situation".*"¹¹⁰

Dari berbagai teori yang berkembang, berikut ini akan diuraikan model kepemimpinan situasional yang paling banyak diteliti dalam beberapa tahun terakhir.

1. Model Kepemimpinan Kontigensi Fiedler

Model kepemimpinan kontijensi Fiedler menjelaskan bagaimana situasi menengahi hubungan antara efektivitas kepemimpinan dengan ukuran ciri yang disebut nilai *Least Preferred Co-Worker* (LPC) rekan kerja yang paling tidak disukai.¹¹¹ Fiedler mendefinisikan faktor-faktor hubungan pemimpin-anggota, struktur

¹¹⁰ Fred Luthans. 2002. *Organizational Behavior*, Ninth Edition. Singapore: McGraw-Hill International Editions, h. 345-346.

¹¹¹ Gary Yukl. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks. h. 251.

tugas dan kekuasaan jabatan sebagai faktor situasi utama yang menentukan efektivitas kepemimpinan. Kemudian Fiedler mengategorikan empat perilaku dan gaya kepemimpinan sebagai berikut :

- a. *High Task-Low Relationship*, pada kategori ini pemimpin lebih berfokus untuk membuat rencana kegiatan jangka pendek, menjelaskan tugas-tugas, tujuan-tujuan, dan harapan-harapan yang ingin dicapai.
- b. *High Task-High Relationship*, pada kategori ini pemimpin membuat kombinasi antara pencapaian standar kerja dan hubungan yang baik dengan para anggota.
- c. *High Relationship-Low Task*, pada kategori ini pemimpin selalu mendukung dan mendorong anggotanya serta berkonsultasi dengan bawahannya ketika hendak mengambil keputusan.
- d. *Low Relationship-Low Task*, pada kategori ini pemimpin tidak mampu mencapai standar kerja serta gagal menciptakan hubungan yang baik dengan para bawahan.

2. Teori Jalur Tujuan (*Path Goal Theory*)

Path-Goal theory dari kepemimpinan dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahannya. Teori ini pertama kali diungkapkan oleh Evans (1970) dan Robert House (1971). Robert House (1971) memformulasikan teori ini dengan versi yang lebih teliti dengan menyertakan variabel situasional. Teori tersebut semakin dimurnikan oleh beberapa penulis seperti Evans (1974); House dan Dessler (1974); House dan Mitchell (1974; dan House (1996).¹¹²

¹¹²Hendryady. 2010. *Model-model Kepemimpinan Situasional*. Diakses melalui <http://teorionline.jurnal.wordpress.com/article.tanggal> 12 Maret 2013. h. 5.

Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang mereka berikan terhadap motivasi para pengikut, kinerja dan kepuasan. Teori ini dianggap sebagai *path-goal* karena terfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dari pengikutnya tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.¹¹³

Perkembangan awal *path-goal theory* menyebutkan empat gaya perilaku spesifik dari seorang pemimpin meliputi direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pencapaian dan tiga sikap bawahan meliputi kepuasan kerja, penerimaan terhadap pimpinan, dan harapan mengenai hubungan antara usaha, kinerja, dan imbalan. Model kepemimpinan *path-goal* menyatakan pentingnya pengaruh pemimpin terhadap persepsi bawahan mengenai tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur pencapaian tujuan. Dasar dari model ini adalah teori motivasi eksperimental. Model kepemimpinan ini dipopulerkan oleh Robert House yang berusaha memprediksi keefektifan kepemimpinan dalam berbagai situasi.

3. Teori Kepemimpinan Situasional Hersey – Blanchard

Situational leadership model (SLM) Hersey-Blanchard memberi penekanan lebih pada pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus bisa menilai dengan tepat atau menilai secara intuitif tingkat kematangan pengikut mereka dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan tersebut. Kesiapan disini didefinisikan sebagai kemampuan dan kesediaan seorang pengikut untuk mengambil tanggung jawab perilaku mereka.

¹¹³J. Ivancevich dan Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga, h. 205.

Ada dua tipe kesiapan yang dipandang penting yaitu pekerjaan dan psikologis. Seorang yang memiliki kesiapan kerja tinggi memiliki pengetahuan dan kemampuan melakukan tugas mereka tanpa perlu arahan dari manajer. Seorang yang tingkat kesiapan psikologis yang tinggi memiliki tingkat motivasi diri dan keinginan untuk melakukan kerja berkualitas tinggi.

Menurut Hersey dan Blanchard, pendekatan situasional menggambarkan hubungan antara perilaku kepemimpinan berkaitan dengan kematangan bawahan. Hal ini seperti dikemukakan Hersey dan Blanchard sebagai berikut: (1) Tingkat bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, atau disebut dengan perilaku tugas; (2) Tingkat dukungan emosional yang diberikan oleh pemimpin, disebut juga dengan perilaku hubungan; dan (3) Tingkat kesiapan (kematangan) yang ditunjukkan oleh bawahan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau sasaran.

Hersey dan Blanchard menggunakan penelitian *Ohio State University*, kemudian mengembangkan 4 gaya kepemimpinan yang bisa dipakai oleh para pemimpin, antara lain :

- a. *Telling*, pemimpin menetapkan peran yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas dan memerintahkan para pengikutnya apa, dimana, bagaimana dan kapan melakukan tugas tersebut.
- b. *Selling*, yaitu pemimpin memberikan intruksi terstruktur, tetapi juga bersifat *supportif*.
- c. *Participating*, yaitu pemimpin dan para pengikutnya bersama-sama memutuskan bagaimana cara terbaik menyelesaikan suatu pekerjaan.
- d. *Delegating*, yaitu pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang jelas dan spesifik ataupun dukungan pribadi kepada para pengikutnya.

Berdasarkan uraian tentang pendekatan teori kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa teori

kepemimpinan, tetapi studi-studi mengenai kepemimpinan umumnya diklasifikasikan menurut faktor utama meliputi: sifat (*traits*), perilaku (*behavior*), dan kontigensi. Masing-masing teori kepemimpinan tersebut memiliki kelemahan dan keunggulan tergantung dari situasi orang dalam melakukan penilaiannya.

XI. KEKUASAAN DAN POLITIK

A. Pengertian Kekuasaan

Kekuasaan adalah kemampuan seseorang untuk membuat orang lain atau sekelompok orang melakukan sesuatu yang jika tidak (dalam arti tidak ada pengaruh tersebut), tidak akan mereka lakukan. Kekuasaan adalah kemampuan seseorang atau kelompok untuk mempengaruhi orang lain baik sebagai individu maupun kelompok. Kekuasaan adalah kapasitas yang dimiliki A untuk mempengaruhi perilaku B sehingga B bertindak sesuai dengan keinginan A. Dari uraian-uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kekuasaan adalah suatu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan sebuah pekerjaan sesuai dengan keinginannya.

Sumber Kekuasaan

Kekuasaan dalam organisasi dapat bersumber dari orang yang berkuasa (aktor), dari karakteristik dari orang yang dipengaruhi, dan faktor-faktor situasi.

Sumber-sumber Kekuasaan dalam Organisasi

<i>Jenis Kekuasaan</i>	<i>Sumber</i>
<i>Reward</i>	Kemampuan menyediakan keuntungan atau <i>reward</i> bagi sasaran kekuasaan
<i>Koersif</i>	Kemampuan menyediakan efek hukuman pada sasaran kekuasaan yang tidak patuh
<i>Expert</i>	Kemampuan dan pengetahuan khusus yang dimiliki dimana sasaran kekuasaan ingin memiliki atau menggunakannya
<i>Referent</i>	Kemampuan berdasar kehendak orang lain meniru pemilik kekuasaan atau dengan apa pemilik kekuasaan menyimbolkannya
<i>Legitimate</i>	Kemampuan berdasar perasaan yang orang miliki bahwa kita punya hak dan otoritas menerapkan pengaruh atas kegiatan mereka. Kekuasaan ini diberikan oleh organisasi atau pendahulu kita.

Dasar-dasar Kekuasaan

Kekuasaan dibagi menjadi 2 pengelompokan umum yaitu: kekuasaan formal dan kekuasaan informal.

Kekuasaan Formal

Kekuasaan formal didasarkan pada posisi individu dalam organisasi. Kekuasaan formal dapat berasal dari kemampuan untuk memaksa atau menghadiahi, dari wewenang formal, atau dari kendali atas informasi.

1. Kekuasaan paksaan

Dasar kekuasaan paksaan (*coercive power*) adalah ketergantungan pada rasa takut. Kekuasaan paksaan juga merupakan kekuasaan atau kepatuhan seseorang terhadap orang lain karena mereka takut akan hukuman yang dijatuhkan kepadanya.

2. Kekuasaan Hadiah (*reward power*)

Kekuasaan hadiah/imbalan didasarkan pada kemampuan seseorang untuk memberikan imbalan kepada orang lain dalam hal ini bawahan atau pengikut, dan mereka menganggap imbalan tersebut. Kekuasaan imbalan adalah kepatuhan tercapai berdasarkan kemampuan mendistribusikan imbalan yang dipandang berharga oleh orang lain.

3. Kekuasaan Hukum (*legitimate power*)

Kekuasaan Hukum adalah kekuasaan yang diterima seseorang sebagai hasil dari posisinya dalam hirarki formal organisasi. Kekuasaan hukum merupakan kekuasaan yang berasal dari kedudukan seseorang dalam hirarki organisasi.

4. Kekuasaan informasi

Kekuasaan informasi merupakan kekuasaan yang dimiliki seseorang karena ia memiliki informasi-informasi penting yang berhubungan dengan organisasi. Kekuasaan informasi juga

merupakan kekuasaan yang berasal dari akses ke dan kendali atas informasi.

Kekuasaan Personal

Kekuasaan personal adalah kekuasaan yang berasal dari karakteristik unik individu-individu. Ada 3 basis kekuasaan personal yaitu: kekuasaan pakar, penghormatan dan kekaguman dari orang lain, serta kharisma.

Kekuasaan pakar (*expert power*), adalah pengaruh yang dimiliki sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian, keterampilan istimewa, atau pengetahuan. Kekuasaan rujukan (*referent power*), adalah pengaruh berdasarkan kepemilikan atas sumber daya atau ciri pribadi seseorang. Kekuasaan kharismatik adalah perluasan dari kekuasaan rujukan yang berasal dari kepribadian dan gaya interpersonal individu.

Taktik Kekuasaan

Tatit kekuasaan adalah cara-cara yang didalamnya individu menerjemahkan basis-basis kekuasaan menjadi tindakan tertentu.

Tujuh dimensi taktik atau strategi:

1. *Nalar*: gunakan fakta dan data untuk membuat penyajian gagasan yang logis atau rasional.
2. *Keramahan*: gunakan sanjungan, penciptaan *goodwill*, bersikap rendah hati, dan bersikap bersahabat sebelum mengemukakan sebuah permintaan.
3. *Koalisi*: dapatkan dukungan orang-orang lain dalam organisasi untuk mendukung permintaan itu.
4. *Tawar-menawar*: gunakan perundingan melalui pertukaran manfaat atau keuntungan.
5. *Ketegasan*: gunakan pendekatan yang langsung dan kuat seperti misalnya menuntut pemenuhan permintaan, mengulangi

peringatan, memerintahkan individu melakukan apa yang diminta, dan menunjukkan bahwa aturan menuntut pematuhan.

6. *Otoritas lebih tinggi*: dapatkan dukungan dari tingkat lebih-tinggi dalam organisasi untuk mendukung permintaan.
7. *Sanksi*: gunakan imbalan dan hukuman yang ditentukan oleh organisasi seperti misalnya mencegah atau menjanjikan kenaikan gaji, mengancam memberikn epenilaian kinerja yang tidak memuaskan, atau menahan promosi.

B. Pengertian Politik

Politik adalah penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi atau pada perilaku anggota-anggotanya yang bersifat mementingkan diri sendiri dan tidak mendapat sanksi dari organisasi. Politik adalah aktivitas untuk mendapatkan, mengembangkan, menggunakan kekuasaan dan sumber-sumber lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam situasi dimana adanya ketidak pastian atau adanya ketidak sepakatan tentang suatu pilihan (Jones, 1985). Dapat disimpulkan bahwa politik adalah suatu kekuasaan untuk mendapatkan, mengembangkan, untuk mempengaruhi organisasi atau pada perilaku individu dalam mengambil suatu keputusan yang bersifat mementingkan diri sendiri.

Faktor Penyumbang Perilaku Politik

Tidak semua kelompok atau organisasi secara politis sama. Dalam beberapa organisasi, misalnya, permainan politik terjadi secara terang-terangan dan merajalela; dalam organisasi lain politik memainkan peran kecil dalam mempengaruhi hasil. Riset dan pengamatan baru-baru ini mengidentifikasi sejumlah faktor yang tampaknya mendorong perilaku politik. Ada yang merupakan karakteristik individu, yang berasal dari ciri orang-orang yang

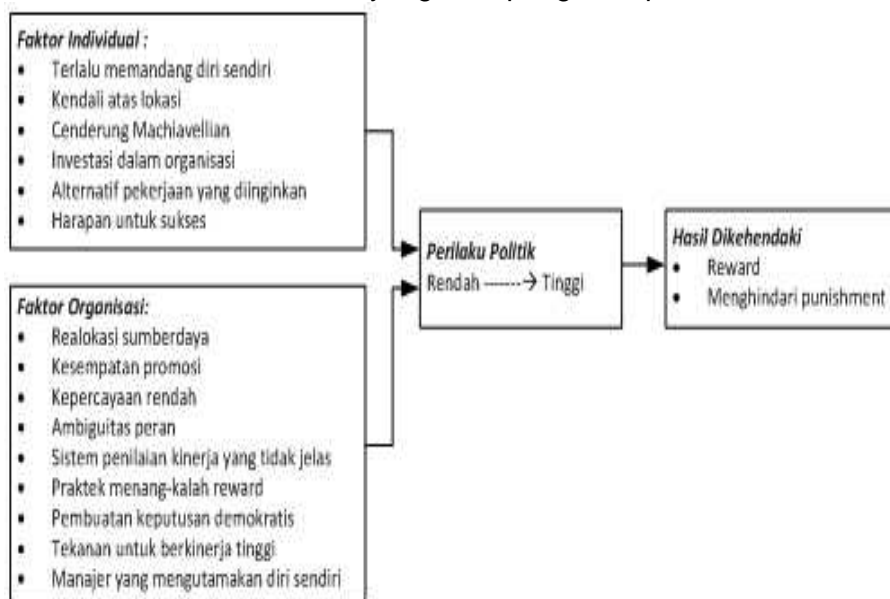
dipekerjakan oleh organisasi itu; yang lain adalah hasil dari budaya atau lingkungan internal organisasi.

Faktor Individu, Pada tingkat individu, para peneliti mengidentifikasi ciri kepribadian, kebutuhan, faktor-faktor lain tertentu yang kemungkinan besar terkait dengan perilaku politik. Dari segi ciri, kita mendapati bahwa yang merupakan pemantau-diri tinggi, memiliki lokus kendali internal, dan mempunyai kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan dan lebih besar kemungkinan melakukan perilaku politik.

Pemantau-diri yang tinggi lebih peka terhadap isyarat sosial, memperlihatkan tingkat konformitas sosial yang lebih tinggi, lebih besar kemungkinannya sangat terampil berperilaku politik daripada pemantau-diri yang rendah. Individu dengan lokus kendali internal, karena yakin dapat mengendalikan lingkungan mereka, lebih cenderung mengambil sikap proaktif dan berupaya memanipulasi situasi untuk mendukung mereka. Investasi dalam organisasi, alternatif yang dipahami, dan pengharapan akan sukses oleh individu akan mempengaruhi sejauh mana ia akan mengejar cara tindakan politik yang tidak sah.

Faktor Organisasi, peran yang dapat dimainkan oleh perbedaan individu dalam memupuk permainan politik, bukti lebih kuat mendukung bahwa situasi dan budaya tertentu meningkatkan politik. Lebih spesifik, bila sumberdaya organisasi menurun, bila pola sumberdaya yang ada itu berubah, dan bila terdapat kesempatan untuk promosi, kemungkinan lebih besar politik akan muncul. Disamping itu, budaya yang dicirikan dengan kepercayaan rendah, ambiguitas peran, sistem evaluasi kinerja yang tidak jelas, praktik imbalan kalah-menang, pengambilan keputusan yang demokratis, tekanan yang tinggi atas kinerja, dan manajer senior yang mementingkan diri sendiri akan menciptakan lahan perkebangan politik.

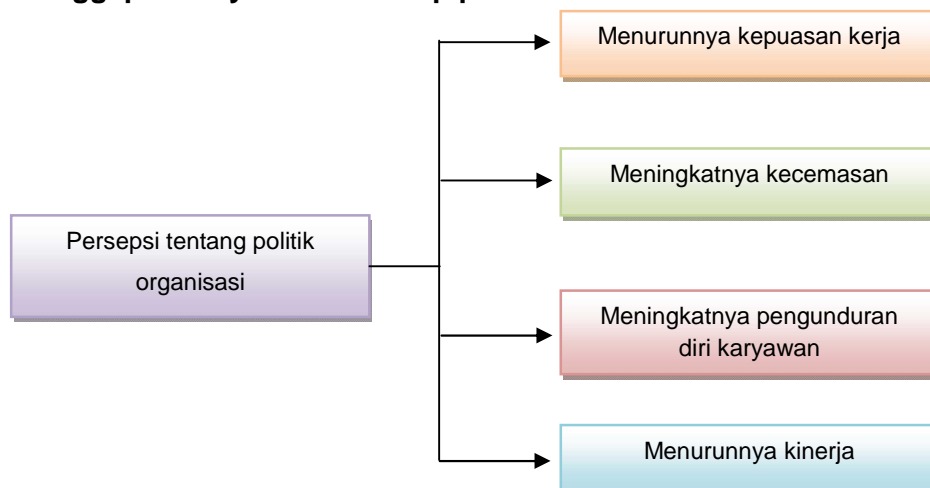
Faktor-faktor yang mempengaruhi politik



Semakin besar tekanan yang dirasakan oleh para karyawan untuk berkinerja dengan baik, semakin besar kemungkinan mereka terlibat dalam permainan politik. Bial orang dituntut secara ketat bertanggung jawab atas hasil, mereka akan berusaha keras agar “tampak baik”.

Jika seseorang menganggap bahwa karir keseluruhannya bergantung pada angka penjualan kuartal yang akan datang atau laporan produktivitas pabrik bulan depan, terdapat motivasi untuk melakukan apa saja yang diperlukan untuk memastikan bahwa akan muncul angka-angka yang mendukung.

Tanggapan karyawan terhadap politik



Persepsi tentang politik cenderung meningkatkan kecemasan atau stres pekerjaan. Ini tampaknya disebabkan oleh persepsi bahwa, tanpa terlibat dalam politik, seseorang kehilangan landasan karena dialihkan ke orang lain yang merupakan pelaku politik yang aktif; atau sebaliknya, karena tekanan tambahan yang dirasakan individu setelah dia masuk dan bersaing dalam arena politik. Tidak heran, bila perpolitikan terlalu banyak diurus, politik dapat mengakibatkan karyawan keluar dari perusahaan. akhirnya, terdapat bukti awal yang memberi kesan bahwa politik menyebabkan kemerosotan kinerja karyawan.

Persepsi atas politik organisasi, tampaknya membawa dampak demotivasi pada para individu, dan dengan demikian menyebabkan merosotnya tingkat kinerja. Bila politik dan pemahamannya tinggi, kemungkinan kinerja meningkat karena individu akan melihat tindakan-tindakan politis sebagai ancaman, yang akan membawa negatif pada kinerja. Namun bila orang memahami politik sebagai ancaman dan bukan sebagai peluang, mereka sering menanggapi dengan perilaku defensif __ perilaku

relatif dan protektif untuk menghindari tindakan, kesalahan, atau perubahan. Dan perilaku defensif sering diasosiasikan dengan perasaan negatif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.

XII. KONFLIK DAN NEGOSIASI

A. Pengertian Konflik

Istilah konflik selalu dikaitkan dengan kekerasan, seperti kerusuhan, kudeta, terorisme, dan revolusi. Konflik memiliki pengertian “benturan”, seperti perbedaan pendapat, persaingan, dan pertentangan antara individu dan individu, kelompok dan kelompok, individu dan kelompok, dan antara individu atau kelompok dengan pemerintah.¹¹⁴ Konflik juga dapat dikatakan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Pertentangan kepentingan ini berbeda dalam setiap intensitasnya tergantung pada sarana yang di pakainya. Masing-masing ingin membela nilai-nilai yang telah mereka anggap benar, dan memaksa pihak lain untuk mengakui nilai-nilai tersebut baik secara halus maupun cara yang keras.¹¹⁵

Maret dan Simon mengatakan: “*consider conflict as a breakdown in the standard mechanisms of decision making, so that an individual or group experiences difficulty in selecting an alternative*” dan Pondy (1967) berkata: “*has argued that organizational conflict can best be understood as a dynamic process underlying organizational behavior*”.¹¹⁶

Apa yang dikatakan Maret dan Simon dapat dimaknai bahwa konflik sebagai gangguan dalam mekanisme standar pengambilan keputusan, sehingga suatu individu atau kelompok mengalami kesulitan dalam memilih alternatif. Sedangkan Pondy melihat bahwa

¹¹⁴Ramlan Surbakti, *Memahami Ilmu Politik* (Jakarta:PT Grasindo, 1999), h. 149.

¹¹⁵Sukanto Reksohadiprodjo dan Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan* (Yogyakarta:BPFE, 2001), h. 227.

¹¹⁶M. Afzalur Rahim, *Managing Conflict in Organization*(London:Qourum Books, 2001), h. 17.

konflik di dalam organisasi sebaiknya dapat dipahami sebagai suatu proses dinamis yang mendasari perilaku organisasi.

Bartos dan Wehr mengatakan konflik sebagai "*a situation in which actors use conflict behavior against each other to attain incompatible goals and/or to express their hostility*".¹¹⁷ Yang bermakna sebagai situasi di mana aktor menggunakan perilaku konflik terhadap satu sama lain untuk mencapai tujuan yang tidak kompatibel dan atau untuk mengekspresikan permusuhan mereka. Sedangkan Blackard dan Gibson mengatakan "*Workplace conflict is a dynamic process reflecting the interaction of two or more interdependent parties who have some level of difference or incompatibility between them*",¹¹⁸ ini bermakna bahwa konflik ditempat kerja dapat dipahami sebagai proses dinamis yang mencerminkan interaksi antara dua pihak atau lebih saling tergantung yang memiliki beberapa tingkat perbedaan atau ketidakcocokan di antara mereka.

Handoko juga mengatakan bahwa hakikatnya konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua pihak atau lebih.¹¹⁹ Konflik sebagai sebagai proses yang bermula ketika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepedulian pihak pertama.¹²⁰ Atau dapat juga dikatakan konflik sebagai perbedaan yang dirasakan antara dua pihak atau lebih dalam kondisi

¹¹⁷Otomar J. Bartos & Paul Wehr, *Using Conflict Theory*(New York: Cambridge University Press, 2002), h. 13.

¹¹⁸ Kirk Blackard and James W. Gibson, *Capitalizing on Conflict : Strategies and Practices for Turning Conflict into Synergy in Organizations* (California: Davies-Black Publishing, 2002), h. 3.

¹¹⁹ T Hani Handoko, *Op.Cit*, h. 346.

¹²⁰Stephen P. Robbins, *Op.Cit*, h. 545.

bermasalah pada saat dan waktu yang sama.¹²¹ Dari beberapa definisi tersebut di atas dapat dikatakan bahwa konflik sebagai perbedaan atau pertentangan negatif antara dua pihak atau lebih sebagai proses dinamis pada saat berinteraksi.

B. Tinjauan Tentang Konflik

Pandangan Tradisional

Pandangan tradisional tentang konflik yaitu keyakinan bahwa semua konflik membahayakan dan harus dihindari. Pendekatan terdahulu terhadap konflik menganggap bahwa semua konflik itu buruk. Konflik dipandang secara negatif, dan disinonimkan dengan istilah seperti *kekerasan*, *pengrusakan*, dan *irasionalitas* demi memperkuat konotasi negatifnya. Konflik, berdasarkan definisi, memiliki sifat dasar merugikan dan harus dihindari.

Pandangan bahwa semua konflik bersifat buruk tentu mengemukakan pendekatan sederhana dalam melihat perilaku orang yang menciptakan konflik. Karena semua konflik harus dihindari, kita hanya perlu mengarahkan perhatian kita pada penyebab konflik dan mengoreksi kesalahan fungsi ini memperbaiki kinerja kelompok dan organisasi.¹²²

Pandangan Hubungan Manusia

Pandangan hubungan manusia tentang konflik yaitu keyakinan bahwa konflik merupakan hasil alamiah dan tidak terhindarkan oleh kelompok. Pandangan hubungan manusia juga menyatakan bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar dalam

¹²¹ Niklas L.P. Swanström and Mikael S. Weissmann, *Conflict, Conflict Prevention and Conflict Management and Beyond: A Conceptual Exploration* (Swedan: The Silk Road Studies Program Uppsala University, 2005), h. 9.

¹²² Opcit 546

semua kelompok dan organisasi. Karena konflik itu bersifat tidak terelakkan, aliran hubungan manusia menganjurkan penerimaan konflik. Para pendukung merasionalkan eksistensinya: konflik tidak dapat disingkirkan, dan bahkan ada kalanya konflik bermanfaat bagi kinerja kelompok.

Pandangan Interaksionis

Pandangan interaksionis tentang konflik yaitu keyakinan bahwa konflik tidak hanya menjadi kekuatan positif dalam kelompok namun konflik juga sangat diperlukan agar kelompok berkinerja efektif. Meski pendekatan hubungan-manusia menerima konflik, pendekatan Interaksionis mendorong konflik atas dasar bahwa kelompok yang kooperatif, tenang damai, dan serasi cenderung menjadi statis, apatis dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi.

Jenis-jenis Konflik

Orang mengelompokkan konflik kedalam beberapa jenis konflik yaitu:

1. Konflik peran yang terjadi di dalam diri seseorang (*personale conflict*), dimana peraturan yang berlaku tak dapat diterima oleh seseorang sehingga orang itu memilih untuk tidak melaksanakan sesuatu sesuai dengan peraturan yang berlaku tersebut.
2. Konflik antarperanan (*interrole conflict*), dimana orang menghadapi persoalan karena dia menjabat dua atau lebih fungsi yang juga bertentangan.
3. Konflik yang timbul karena seseorang harus memenuhi harapan beberapa orang (*intersender conflict*).
4. Konflik yang timbul karena disampaikannya informasi yang saling bertentangan (*intrasender conflict*).

Dalam kehidupan organisasi, konflik juga dapat dibedakan menurut pihak-pihak yang saling bertentangan. Atas dasar hal ini, kita mengenal 5 jenis konflik yaitu:

1. *Konflik dalam diri individu*, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau bila individu diharapkan untuk melakukan lebih daripada kemampuannya.
2. *Konflik antarindividu* dalam organisasi yang sama, di mana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga berasal dari adanya konflik antarperanan (seperti antar manajer dan bawahan).
3. *Konflik antara individu dan kelompok*, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka.
4. *Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama*, karena terjadi pertentangan kepentingan antarkelompok.
5. *Konflik antar organisasi*, yang timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien

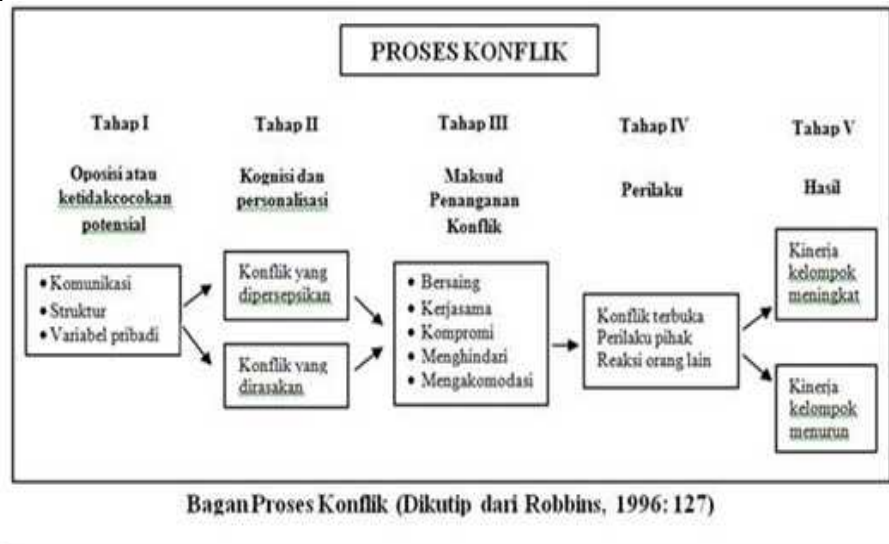
Konflik Fungsional Lawan Difungsional

1. Konflik fungsional adalah konflik yang mendukung sasaran kelompok dan memperbaiki kinerjanya. Konflik fungsional juga bentuk konflik yang konstruktif.
2. Konflik Disfungsional adalah konflik yang menghambat kinerja kelompok.
3. Konflik Tugas adalah konflik atas isi dan sasaran pekerjaan.

4. Konflik Hubungan adalah konflik berdasarkan hubungan interpersonal.
5. Konflik Proses adalah konflik atas cara melakukan pekerjaan.

Poses Konflik

Proses Konflik yaitu proses lima tahap: potensi oposisi atau ketidakcocokan potensial, kognisi dan personalisasi, maksud, perilaku, dan hasil.



Tahap I: Potensi Oposisi atau Ketidakcocokan

Langkah pertama dalam proses konflik adalah adanya kondisi (syarat) yang menciptakan kesempatan untuk memunculkan konflik itu. Kondisi itu tidak selalu langsung mengarah ke konflik, tetapi salah satu kondisi itu perlu agar konflik itu muncul. Untuk menyederhanakan, kondisi ini (yang juga dapat dipandang sebagai penyebab atau sumber konflik) telah didapatkan kedalam tiga kategori umum: variabel komunikasi, struktur, dan pribadi.

Tahap II: Kognisi dan Personalisasi

Jika kondisi-kondisi yang disebut dalam Tahap I secara negatif mempengaruhi sesuatu yang diperdulikan oleh satu pihak, maka potensi oposisi atau ketidakcocokan terwujud dalam tahap kedua. Kondisi anteseden tersebut hanya dapat mendorong kekonflik bila satu pihak atau lebih dipengaruhi oleh, dan sadar akan adanya, konflik tersebut. Konflik itu **dipersepsikan** tidak berarti konflik itu dipersonalisasi. Dengan kata lain, kesadaran satu pihak atau lebih atas adanya kondisi yang menciptakan peluang terjadinya konflik. Konflik ada pada tingkat **terasakan**, bila individu-individu menjadi terlibat secara emosional, sehingga pihak-pihak mengalami kecemasan, ketegangan, frustrasi, atau permusuhan.

Tahap III: Maksud

Maksud (niat) berada di antara persepsi dan emosi orang serta perilaku terang-terangan mereka. Maksud merupakan keputusan untuk bertindak dalam cara tertentu. Anda harus berfikir tentang maksud orang lain agar mengetahui cara menanggapi perilaku orang lain tersebut. Banyak sekali konflik semata-mata karena satu pihak menghubungkan maksud yang keliru pada pihak lain. Disamping itu, lazimnya terdapat banyak sekali kontradiksi antara maksud dan perilaku, sehingga perilaku tidak tidak selalu mencerminkan dengan tepat maksud-maksud seseorang.

Dengan menggunakan dua dimensi *kekooperatifan* (tingkat sejauh mana salah satu pihak berupaya memuaskan kepentingan pihak lain), dan *ketegasan* (tingkat sejauh mana satu pihak berupaya memenuhi kepentingannya sendiri). Dapat diidentifikasi lima maksud penanganan-konflik: *persaingan* (tegas dan tidak kooperatif), *kolaborasi* (tegas dan kooperatif), *penghindaran* (tidak tegas dan tidak kooperatif), *akomodasi* (kooperatif dan tidak tegas), dan *kompromi* (kisaran tengah dalam hal ketegasan dan kekooperatifan).

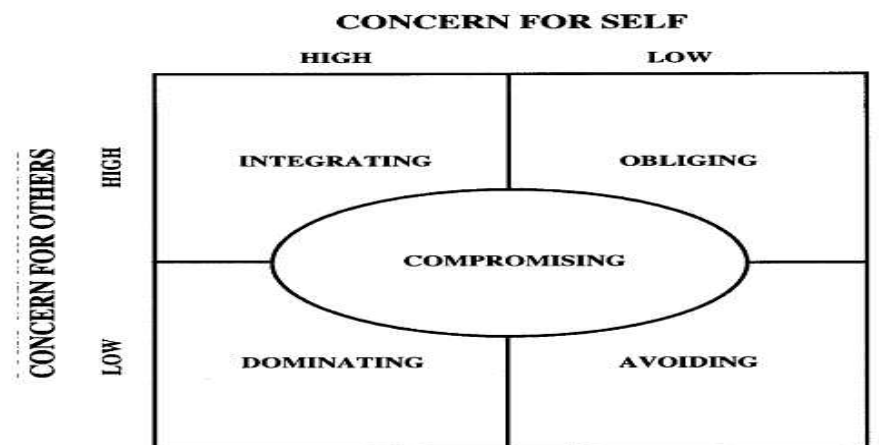
Penanganan konflik interpersonal dalam organisasi yang pertama dikonseptualisasikan pada tahun 1926 oleh Mary P. Follet. Dia mengkonseptualisasikan tiga konsep utama penanganan konflik organisasi: dominasi, kompromi, dan integrasi, menghindari dan penindasan, kemudian Blake dan Mouton pertama kali menyajikan konseptual Skema untuk mengklasifikasikan mode (gaya) dalam menangani konflik antar pribadi menjadi lima jenis: memaksa, menarik, smoothing, kompromi, dan pemecahan masalah. Rahim dan Bonoma membedakan gaya penanganan konflik interpersonal pada duadimensi dasar: kepedulian terhadap diri dan kepedulian terhadap orang lain. Dimensi pertama menjelaskan tingkat (tinggi atau rendah) dimana seseorang mencoba untuk memuaskan kekhawatiran sendiri. Dimensi kedua menjelaskan tingkat (tinggi atau rendah) untuk orang yang ingin memuaskan perhatian orang lain. Dimensi ini menggambarkan motivasi individu selama konflik.¹²³

Lima gaya penanganan konflik tersebut di atas diterima secara universal dalam manajemen konflik, kelima gaya penanganan konflik juga dikatakan oleh William Hendricks, yaitu: mempersatukan, kerelaan membantu, mendominasi, menghindar, dan kompromi.¹²⁴

¹²³M. Afzalur Rahim, *Op.Cit*, h. 27-28.

¹²⁴William Hendricks, *Bagaimana Mengelola Konflik, Petunjuk Praktis Untuk Manajemen Konflik yang Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004) h. 47-51.

GAYA PENANGANAN KONFLIK



Source: Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1327.

Gaya mempersatukan (*integration*), merupakan gaya tukar menukar informasi, secara tipikal gaya ini diasosiasikan dengan pemecahan masalah, biasanya efektif bila isu masalahnya kompleks. Gaya kerelaan membantu (*obliging*), gaya kedua ini menempatkan nilai yang tinggi untuk orang lain sementara dirinya sendiri rendah. Gaya mendominasi (*dominating*), gaya ini menekankan pada diri sendiri. Gaya menghindar (*avoiding*), gaya ini tidak menempatkan nilai pada diri sendiri atau orang lain. Gaya kompromi (*compromise*), gaya yang berada ditengah menunjukkan gaya ini perhatian pada diri sendiri dan orang lain berada pada tingkat sedang.

Tahap IV: Perilaku

Perilaku konflik ini biasanya secara terang-terangan berupaya melaksanakan maksud-maksud setiap pihak. Tetapi perilaku-perilaku ini mempunyai ciri perangsangan yang terpisah dari maksud. Sebagai hasil salah perhitungan atau tindakan yang tidak

terampil, kadang kala perilaku terang-terangan menyimpang dari maksud-maksud awalnya. Adalah bermanfaat untuk memikirkan Tahap IV sebagai Proses dinamis atas interaksi.

Tahap V: Hasil

Jalinan aksi-reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi. Hasil ini dapat bersifat fungsional, dalam arti konflik itu menghasilkan perbaikan kinerja kelompok, atau disfungsional, dalam arti merintangi kinerja kelompok.

Peranan Konflik dalam Organisasi

Secara tradisional, pendekatan terhadap konflik organisasional adalah sangat sederhana dan optimistik. Pendekatan tersebut didasarkan atas tiga anggapan yaitu sebagai berikut:

1. Konflik menurut definisinya dapat dihindari
2. Konflik diakibatkan oleh para pembuat masalah, pengacau dan primadona.
3. Bentuk-bentuk wewenang legaslistik seperti “berjalan melalui saluran-saluran” atau “berpengang pada aturan” ditekankan.
4. Korban diterima sebagai hal yang tak dapat dielakkan.

C.Negosiasi

Perundingan atau negosiasi adalah proses yang di dalamnya dua pihak atau lebih bertukar barang atau jasa dan berupaya meyeepakati tingkat kerjasama tersebut bagi mereka. Perhatikan bahwa kita menggunakan istilah *perundingan* dan *tawar-menawar* secara bergantian.

Strategi Tawar-menawar

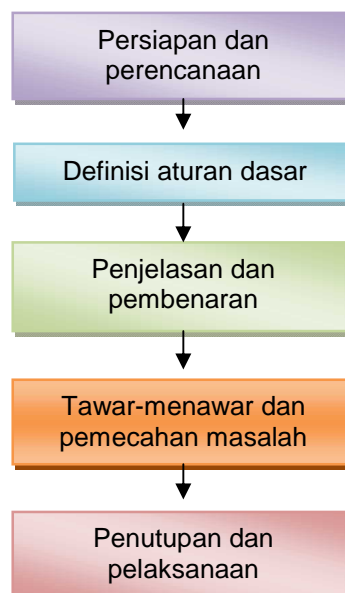
Terdapat dua pendekatan umum atas perundingan: *tawar-menawar distributif* dan *tawar-menawar integratif*.

Tawar-menawar Distributif adalah negosiasi yang berupaya membagi sumber daya yang jumlahnya tetap: situasi menang-kalah. *Tawar-menawar Integratif* adalah perundingan yang mencari satu penyelesaian atau lebih yang dapat menciptakan penyelesaian menang-menang.

Proses Perundingan

Memberikan model proses perundingan yang disederhanakan. Model itu memandang perundingan sebagai terdiri dari lima langkah: 1). Persiapan dan perencanaan, 2). Definisi aturan dasar, 3). Penjelasan dan pembenaran, 4). Tawar-menawar dan pemecahan masalah, dan 5). Penutupan dan pelaksanaan.

Proses perundingan



Isu-isu dalam Perundingan

Kita menutup pembahasan mengenai perundingan dengan meninjau-ulang empat persoalan kontemporer dalam perundingan:

Peran ciri kepribadian, perbedaan jenis kelamin dalam perundingan, dampak perbedaan budaya pada gaya perundingan, dan penggunaan pihak ketiga untuk membantu menyelesaikan perbedaan.

Peran ciri kepribadian dalam perundingan

Penilaian keseluruhan atas hubungan antara kepribadian-perundingan, menemukan bahwa ciri kepribadian tidak mempunyai dampak langsung yang mencolok baik pada proses tawar-menawar maupun pada hasil perundingan.

Perbedaan jenis kelamin dalam perundingan

Stereotip populer yang dianut oleh banyak orang adalah bahwa wanita itu lebih kooperatif, menyenangkan, dan berorientasi pada hubungan dalam perundingan dibanding pria. Keyakinan bahwa wanita itu “lebih menyenangkan” daripada pria dalam perundingan barangkali berasal dari pengacauan jenis kelamin dan kurangnya kekuasaan yang umumnya dipegang oleh wanita dalam sebagian besar organisasi besar. Riset menunjukkan bahwa manajer dengan kekuasaan rendah, terlepas dari jenis kelaminnya, berusaha menentramkan mereka dan menggunakan taktik bujukan yang lembut dan bukannya konfrontasi dan ancaman langsung. Dimana wanita dan pria memiliki basis kekuasaan yang sama, di sana seharusnya tidak terdapat perbedaan yang berarti dalam gaya perundingan mereka.

Perbedaan budaya dalam perundingan

Walaupun tampaknya tidak ada hubungan langsung yang berarti antara kepribadian dan gaya runding individu, latar belakang budaya tampaknya justru relevan. Gaya runding jelas beraneka di antara budaya-budaya nasional. Konteks budaya dalam perundingan sangat mempengaruhi jumlah dan tipe persiapan tawar-menawar, tekanan relatif pada hubungan tugas lawan antar pribadi, taktik yang digunakan, dan bahkan kapan perundingan itu hendaknya dijalankan.

Perundingan pihak-ketiga

Terdapat empat peran mendasar pihak-ketiga: mediator (penengah), arbitor (wasit), konsiliator (perujuk), dan konsultan. Mediator adalah pihak ketiga netral yang memfasilitasi penyelesaian perundingan dengan menggunakan penalaran, bujukan, dan saran-saran alternatif. Arbitrator adalah pihak ketiga dalam perundingan yang mempunyai wewenang mendiktekan kesepakatan. Konsiliator adalah pihak ketiga terpercaya yang memberikan jalur hubungan komunikasi informal antara perunding dan lawan. Konsultan adalah pihak ketiga netral, terlatih dalam manajemen konflik, yang berupaya memfasilitasi penyelesaian masalah kreatif melalui komunikasi dan analisis.

C. Tinjauan Negosiasi

Aktivitas kerja setiap manusia selalu terkait dengan interaksi antara satu orang dengan orang lain, yang diawali dengan membangun hubungan kerja atau hubungan industrial antara pemberi kerja dengan pekerja (buruh) dan terikat oleh perjanjian kerja. Perjanjian yang mengatur hubungan antara pemberi kerja dan pekerja tentang hak dan kewajiban masing-masing dalam proses pelaksanaan pekerjaan, dibuat pada waktu tertentu atau tak tentu, dengan unsur-unsur perjanjian, yaitu: adanya pekerjaan, adanya

perintah orang lain, adanya upah, dan terbatas waktu tertentu, karena tidak ada hubungan kerja berlangsung terus menerus.

Hubungan kerja mengatur dan memuat hak dan kewajiban antara pekerja/buruh dengan pengusaha serta saling mengikat dalam perjanjian. Pekerja dan pengusaha merupakan pelaku utama dalam hubungan industrial, memiliki kepentingan yang sama yakni kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan juga memiliki hubungan keduanya memiliki potensi konflik, terutama perbedaan interpretasi tentang kepentingan masing-masing. Hubungan kerja dalam perkembangannya menyangkut aspek yang sangat luas sehingga perlu campur tangan pemerintah sebagai pihak ketiga, dengan fungsi pengaturan agar hubungan antara pekerja dan pengusaha berjalan serasi dan seimbang yang dilandasi oleh pengaturan hak dan kewajiban secara adil serta berfungsi sebagai penegak hukum, serta penengah dalam berbagai perselisihan.

Pengaturan perjanjian kerja Perjanjian kerja Bersama ini dibuat atas persetujuan pemberi kerja dan Karyawan yang bersifat individual. Pengaturan persyaratan kerja yang bersifat kolektif dapat dalam bentuk Peraturan Perusahaan (PP) atau Perjanjian Kerja Bersama (PKB), yang sebelumnya di kenal dengan istilah KKB (Kesepakatan Kerja Bersama) / CLA (*Collective Labour Agreement*) adalah merupakan perjanjian yang berisikan sekumpulan syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban para pihak yang merupakan hasil perundingan antara Pengusaha, dalam hal ini diwakili oleh Manajemen Perusahaan dan Karyawan yang diwakili oleh Serikat Karyawan, serta tercatat pada instansi yang bertanggung jawab dibidang ketenaga kerjaan.

Masa berlakunya Perjanjian Kerja bersama (PKB) paling lama 2 (dua) tahun dan dapat diperpanjang masa berlakunya paling lama 1 (satu) tahun. PKB merupakan suatu instrumen yang digunakan untuk untuk menjalankan hubungan industrial, dimana sarana yang lain

adalah serikat karyawan atau serikat buruh, organisasi pengusaha, lembaga kerjasama bipartit, lembaga kerjasama tripartit, peraturan perusahaan (PP), peraturan perundang-undangan ketenaga kerjaan, dan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

Perjanjian kerja bersama adalah perjanjian yang merupakan perundingan antara pekerja/buruh yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenaga kerjaan dengan pengusaha, yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban ke dua belah pihak. Perjanjian kerja bersama wajib didaftarkan kepada Dinas Tenaga kerja (Disnaker). Perjanjian kerja bersama mempunyai kekuatan mengikat, setelah ditanda tangani oleh kedua belah pihak.

Praktik ketidakadilan perburuhan di Amerika ditangani oleh lembaga independen, yakni National Labor Relations Board (NLRB) yang melaksanakan fungsi penyelidikan dan penanggulangan praktik perburuhan yang tidak adil. NLRB ini dikelola oleh dewan lima orang dan General Counsel, yang semuanya diangkat oleh Presiden dengan persetujuan dari Senat. Anggota Dewan yang ditunjuk untuk lima tahun dan General Counsel ditunjuk untuk masa jabatan empat tahun. General Counsel sebagai jaksa dan Dewan bertindak sebagai badan banding peradilan dari keputusan hakim hukum administrasi. Tujuan NLRB adalah untuk memfasilitasi formasi dari serikat-serikat kerja. Dia juga mempunyai tanggung jawab untuk menyelenggarakan ketentuan-ketentuan *Wagner Act* (Undang-undang Wagner) tersebut dan memberikan ganti rugi atas bentuk kekerasan apapun yang dilakukan oleh pemilik perusahaan.

Prinsip-Prinsip Dasar Negosiasi

Negosiasi adalah *“proses dimana dua atau lebih kelompok yang mempunyai kepentingan yang sama atau berbeda berkumpul bersama untuk pencapaian kesepakatan”*. Dan anda harus menyadari bahwa prinsip dan dasar dari negosiasi adalah seni

bujukan atau *art of persuasion*. Format negosiasi yang paling berat adalah melakukan negosiasi atas nama orang lain atau mewakili orang lain (*negotiation on behalf of other peoples*), yang dalam serikat pekerja kita sebutdengn perjanjian kerja bersama (*CBA-Collective Bargaining Agreement*). Perjanjian kerja bersama (PKB) adalah semua perjanjian tertulis sehubungan dengan kondisi-kondisi kerja yang diakhiri dengan penanda tangan oleh pengusaha, kelompok pengusaha atau satu atau lebih organisasi pengusaha disatu pihak dan pihak lain oleh perwakilan organisasi pekerja atau perwakilan dari pekerja yang telah disahkan melalui peraturan dan hukum nasional (*ILO Recommendation No. 91 paragraf 22*, dan menurut Undang-Undang no 13/2003).

Deklarasi Universal Hak Asazi Manusia Pasal 23:

ayat (1) Setiap orang berhak atas pekerjaan, berhak bebas memilih pekerjaan, berhak atas syarat – syarat pekerjaan yang adil dan menguntungkan serta berhak atas perlindungan akan pengganguran; ayat (2) Setiap orang tanpa diskriminasi, berhak atas pengupahan yang sama untuk pekerjaan yang sama; ayat (3) Setiap orang yang bekerja berhak atas pengupahan yang adil dan menguntungkan, yang memberikan jaminan kehidupan yang bermartabat baik dirinya sendiri maupun keluarganya, dan jika perlu ditambah dengan perlindungan sosial lainnya; ayat (4) Setiap orang berhak mendirikan dan memasuki serikat – serikat pekerja untuk melindungi kepentingannya.

Rekomendasi ILO No. 91 (Rekomendasi Tentang Perundingan Bersama) lebih lanjut mendefinisikan berunding bersama sebagai berikut:

(1) Untuk maksud Rekomendasi ini, istilah “berunding bersama” berarti semua persetujuan tertulis mengenai kondisi kerja dan persyaratan bekerja yang dicapai antara seorang pengusaha, sekelompok pengusaha atau satu atau lebih organisasi pengusaha

disatu pihak, dan satu atau lebih perwakilan organisasi pekerja, atau, jika tidak ada organisasi macam demikian, perwakilan dari para pekerja yang telah dipilih secara layak dan diberi wewenang sesuai dengan perundangan dan peraturan nasional, dilain pihak.

(2) Tak satu halpun dalam definisi yang ada itu dapat diinterpretasikan sebagai pengakuan dari asosiasi manapun yang didirikan, didominasi atau didanai oleh para pengusaha atau wakilnya.

Jadi perundingan bersama itu adalah prosedur melalui mana upah dan kondisi kerja dari para pekerja akan ditentukan melalui persetujuan yang ternegosiasi antara organisasi para pekerja atau wakil terpilihnya dengan para pengusaha. Sebagai contoh berita kemenangan SP BCA dalam memenangkan gugatan Uji Materi UU Ketenaga kerjaan ini. MK mengabulkan permohonan SP BCA dengan membatalkan Pasal 120 ayat (1). Gugatan ini dikabulkan terkait dengan dirugikannya serikat pekerja dengan ketentuan pembatasan syarat bagi serikat buruh untuk berunding dengan pengusaha, Pasal 120 ayat 1 berbunyi, "dalam hal di satu perusahaan terdapat lebih dari 1 (satu) serikat pekerja/serikat buruh maka yang berhak mewakili pekerja/buruh melakukan perundingan dengan pengusaha yang jumlah keanggotaannya lebih dari 50% (lima puluh perseratus) dari seluruh jumlah pekerja/buruh di perusahaan adalah perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja atau beberapa serikat pekerja (yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenaga kerjaan) dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha atau perkumpulan pengusaha yang memuat syarat syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak. Perjanjian kerja bersama mengikat pihak-pihak yang bertanda tangan di dalamnya dan secara otomatis peraturan perusahaan tidak berlaku lagi dengan adanya perjanjian kerja bersama, kecuali nilai dari peraturan perusahaan tersebut lebih tinggi dari pada yang tercantum di dalam

perjanjian kerja bersama (*ILO Recommendation 91 paragraf 3 (1), (2) dan (3)*) 4.

Tujuan dari perjanjian kerja bersama adalah:

- (1) menentukan kondisi-kondisi kerja dan syarat-syarat kerja;
- (2) mengatur hubungan antara pengusaha dengan pekerja;
- (3) mengatur hubungan antara pengusaha atau organisasi pengusaha dengan organisasi pekerja/serikat pekerja.

Perjanjian kerja bersama ini akan berfungsi efektif bila kedua belah pihak melaksanakan dengan prinsip itikad yang baik dan sukarela (*the principle of good faith and voluntary bargaining*) dalam pencapaian suatu kesepakatan, hal itu berarti bahwa:

- (1) Pengakuan atas perwakilan pekerja/buruh;
- (2) Terbangun dan terpeliharanya hubungan kepercayaan kedua belah untuk pencapaian negosiasi yang konstruktif dan sungguh-sungguh;
- (3) Penundaan yang tidak pada tempatnya dalam penyelenggaraan negosiasi dapat dihindari;
- (4) Kedua belah pihak memahami bahwa perjanjian tersebut mengikat;
- (5) Serikat pekerja/organisasi pekerja dapat memilih sendiri perwakilannya dalam pelaksanaan perjanjian kerja bersama tanpa ada intervensi dari pihak-pihak yang berwenang, pemerintah, atau dibawah kontrol dari pengusaha atau organisasi pengusaha.

Dampak positif dari perjanjian kerja bersama:

- (1) Mendapatkan angkatan kerja yang berkualifikasi dan bermotivasi tinggi, produktifitas kerja yang tinggi dan berkelanjutan; tersebut. Jadi bila keanggotaan serikat pekerja yang ada dalam perusahaan tersebut tidak mencapai 50% maka hak berunding mereka untuk pembuatan PKB diadakan. Tetapi putusan MK mengubah isi pasal termasuk ayat yang ada, sehingga Ayat 3 menjadi, "Para

serikat pekerja/serikat buruh membentuk tim perunding yang keanggotaannya ditentukan secara proporsional berdasarkan jumlah anggota masing-masing serikat pekerja/serikat buruh." Dan harus dimaknai, "Dalam hal di satu perusahaan terdapat lebih dari satu serikat pekerja/serikat buruh, maka jumlah serikat pekerja/serikat buruh yang berhak mewakili dalam melakukan perundingan dengan pengusaha dalam suatu perusahaan adalah maksimal tiga serikat pekerja/serikat buruh atau gabungan serikat pekerja/serikat buruh yang jumlah anggotanya minimal 10% (sepuluh perseratus) dari seluruh pekerja/buruh yang ada dalam perusahaan."

- (2) Perusahaan akan bisa berfokus pada pengembangan produk baru dan produksi teknologi;
- (3) Mengurangi perselisihan antara pekerja/buruh dan pengusaha sehingga menciptakan suasana kerja yang damai;
- (4) Menekankan kepada serikat pekerja/serikat buruh untuk mengurangi penggunaan mogok kerja dan lebih mengemukakan perundingan, negosiasi.

Negosiasi adalah penting

Negosiasi sebagai cara terbaik dalam penyelesaian atau mencari jalan keluar antara kedua belah yang berbeda kepentingan dan kebutuhan dalam mendapatkan kesepakatan. Perundingan bersama bukanlah hanya suatu penandatanganan kesepakatan yang dapat diterima bersama oleh kedua pihak (Pengusaha dan serikat pekerja/serikat buruh). Hal ini bukannya hanya suatu pertemuan pikiran kedua pihak oposan melalui meja perundingan. Hal ini bukanlah hanya diskusi mengenai keluhan-keluhan, masalah pengupahan, pengaturan senioritas, dsb.

Perundingan bersama merupakan perumusan bersama yang demokratis dari "peraturan kerja" dan "kondisi kerja" atas segala hal

yang secara langsung berdampak pada para pekerja di tempat kerjanya, atau perundingan bersama atas diterapkannya hukum-hukum di pabrik atau tempat kerja atas dasar persetujuan bersama, juga menyangkut suatu hak dari para pekerja yang memberikannya suara mengenai bagaimana kehidupan kerjanya akan diatur. Seperti hak untuk membentuk serikat dan hak atas kerja delapan jam sehari misalnya, hak untuk berunding bersama ini membutuhkan waktu lama sebelum ia diakui oleh pemerintah maupun pengusaha. Pada saat ini, cara berunding bersama diakui secara luas sebagai salah satu dasar yang esensial dari demokrasi di dalam industry maupun dalam masyarakat madani secara umum.

Di beberapa negara, sistim ini telah berkembang cukup maju sehingga perundingan berlangsung tidak hanya di tingkat pabrik tetapi juga pada tingkat industri, bahkan antar-industri. Masalah yang dibicarakan berkisar dari pengupahan dan tunjangan-tunjangan khusus, hingga ke mekanisme partisipasi pekerja dalam menjalankan usaha. Di negara-negara dimana mayoritas pekerja dilindungi oleh perundingan bersama dan tempat dimana sistim perundingan bersama telah dilembagakan secara penuh, cara berunding bersama jelas telah melampaui kaidah-kaidah demokrasi industrial. Manfaat dari perundingan bersama diantaranya untuk menyediakan sarana fleksibel (tawaran terbaik) untuk menyesuaikan upah dan kondisi kerja dengan perubahan ekonomi dan teknis dalam industri tersebut, dan kedua belah pihak dapat bertemu kapan saja diperlukan dan dapat menyesuaikan persyaratan perjanjian mereka dengan perubahan-perubahan tersebut.

Negosiasi dalam proses perundingan bersama

Banyak aspek yang harus dipersiapkan terutama tim perunding dari serikat pekerja/serikat buruh apakah mereka memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang baik. Mereka hendaknya

mempersiapkan diri dengan beberapa pengetahuan yang menyangkut: teori dasar ekonomi dan iklim politik, perundang-undangan dan aturan yang berlaku, kondisi perusahaan (*profit and loss*), hubungan antara serikat pekerja/serikat buruh, dan sebagainya.

Enam langkah yang dilakukan dalam negosiasi, yaitu:

1. Tahap Persiapan.

Persiapan adalah dasar dari suatu negosiasi yang efektif, dan tentunya untuk pencapaian sukses negosiasi. Persiapan mungkin akan memerlukan waktu beberapa hari atau minggu tergantung dari kondisi tuntutan yang akan diajukan:

- “Mengetahui Apa”. Maksudnya adalah mengetahui apa yang dipikirkan/diinginkan oleh pekerja/buruh anggota kita. Hal ini menjadi suatu persoalan yang paling penting, setiap orang harus terlibat didalamnya baik anggota ataupun bukan anggota (*dibaca: belum menjadi anggota*), ini adalah strategi rekrutmen yang baik dan biarkan serikat pekerja/buruh tetap relevan dalam memenuhi kebutuhan pekerja;
- Kumpulkan fakta-fakta, diskusikan persoalan-persoalan dan pikirkan banyak kemungkinan pilihan yang bisa dicapai;
- Perkirakan apa yang pengusaha inginkan dalam negosiasi;
- Pilih anggota yang sangat memahami lingkungan tempat kerja untuk hadir, memberikan informasi/masukkan;
- Jangan mempunyai terlalu banyak anggota dalam tim negosiasi;
- Pastikan bahwa tim negosiasi tersebut mewakili dari lingkungan kerja (*sebagai contoh kalau lingkungan tersebut lebih separo pekerja perempuan, sekurangnya tim tersebut mempunyai separo negosiator perempuan*);
- Siapkan agenda, hal ini adalah penting untuk mencatat perencanaan tindakan dan selanjutnya untuk mencegah kesalahpahaman dan kesalahan, jika panduan yang jelas akan

apa yang dilakukan tersedia, banyak waktu dan usaha akan dihemat. Agenda bisa formal atau informal.

Tuntutan yang diajukan oleh serikat pekerja/serikat buruh adalah didasarkan pada kebutuhan para pekerja/buruh yang menjadi anggotanya. Biasanya survey atau kuisisioner diedarkan untuk membuat tuntutan mereka atau bisa melakukan secara langsung dengan rapat anggota untuk memasukkan angket tuntutan mereka demi perbaikan kondisi dan syarat kerja.

Dalam negosiasi pastikan bahwa tim perunding dari perusahaan adalah pemilik usaha sendiri (CEO) dan dewan direksinya. Karena merekalah pengambil keputusan. Tapi kalau hanya setingkat manajerial saja yang dipilih untuk menjadi tim pengusaha, dapat dipastikan bahwa mereka tidak memiliki kewenangan untuk menetapkan upah dan tunjangan ekonomi lainnya. Persiapan yang memadai pada setiap negosiasi, mencakup pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan kedua posisi masing-masing secara bersamaan dengan mempelajari kebutuhan kelompok lain dan cara-cara untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Negosiator yang sukses menyadari bahwa persiapan yang matang akan sangat berguna bagi suksesnya usaha, dan mereka juga menyadari bahwa tidak akan bernegosiasi bila tidak mempunyai persiapan yang matang, tetapi juga jangan takut untuk melakukan negosiasi

2. Tahap Membuat (Mempersiapkan) Tuntutan

- Buat tuntutan dari serikat pekerja/serikat buruh anda. Kemudian tentukan tuntutan dari pengusaha melalui mendengarkan tanpa menyela, melalui pertanyaan terbuka untuk mencari informasi yang banyak (gunakan metode siapa, bagaimana, mengapa, kapan dan apa);
- Catat seluruh informasi itu dengan cermat dimana anda bisa menggunakan informasi tersebut sebagai bahan rujukan dalam negosiasi.

3. Mengajukan Cara Pemecahan Masalah

Mengajukan cara pemecahan dan tawarkan konsesi kecil dengan menggunakan *tehnik "Jika/Maka"*. Mencari pengganti usulan dari pengusaha. Anda harus siap untuk menyetujui suatu hal jika pengusaha juga akan menyetujui hal lainnya. Cobalah untuk *tidak menggunakankata "TIDAK" dan cobalah untuk menawarkan cara lain untuk tuntutan mereka*. Sebelumnya siapkan tata aturan perundingan yang disepakati oleh kedua-belah pihak, berdasarkan agenda dan juga bagaimana "kebuntuan" perundingan akan diselesaikan dan kapan.

4. Tahap Perundingan - TAWAR MENAWAR. Buatlah tawaran menggunakan *tehnik "Saya akan jika kamu akan"*. Disini adalah waktu dimana semua konsesi ditukarkan. Jangan hanya menawarkan biaya yang diberikan untuk pekerja kecil bila dibandingkan dengan yang diterima pengusaha, tetapi mencari dimana biaya yang dikeluarkan pengusaha masih kecil nilainya dari yang diterima anggota. Mencari nilai tawaran sesuai dengan kebutuhan kelompok lain (dibaca: pengusaha) dan kelompok anda (dibaca: pekerja/buruh). Ingatlah jika anda menyerahkan sesuatu dalam negosiasi dimana dengan biaya kecil ataupun tanpa biaya untuk pekerja tetapi bernilai bagi pengusaha pastikan bahwa anda akan mendapat imbalan. Banyak konsesi akan terjadi pada saat itu atau setelah saat-saat berakhir.

5. Tahap Mencari Kesepakatan.

Ringkas perjanjian dalam tulisan dan telitilah kembali. Jangan pernah berpikir bahwa pengertian yang anda miliki sama dengan pengusaha. Identifikasi secara jelas:

- ✓ apa yang diminta dalam perjanjian;
- ✓ siapa yang akan kena dampak dalam perjanjian ini;
- ✓ bagaimana perjanjian ini dilaksanakan dan berapa kali akan berubah;

- ✓ kapan perjanjian ini akan efektif;
- ✓ dimana akan dijalankan perjanjian ini;
- ✓ mengapa perjanjian ini penting;
- ✓ apa yang telah disetujui: baik tuntutan awal atau hasil konsensi

Buatlah tawaran akhir dan pastikan bahwa semuanya jelas. Konsep ringkasan anda sendiri, jangan mencoba pengusaha yang melakukan itu. Jika keputusan akhir tidak dapat dicapai ambil “pada dasarnya” perjanjian dapat diperbaiki pada masa yang akan datang. Selalu mencoba dan biarkan pengusaha mencari nilai dalam negosiasi.

6. Implementasi Dari Perjanjian.

Hubungan dalam perjanjian adalah suatu proses hubungan yang berkelanjutan yang berarti bahwa bila perjanjian kerja bersama telah selesai dan ditanda tangani oleh kedua belah pihak bukan berarti hubungan itu berakhir, tetapi mereka mempunyai kewajiban untuk menerapkan (mengimplementasikan) dengan itikat baik dan benar. pastikan bahwa perjanjian dilaksanakan dan ditinjau dalam implementasinya, hasil dari perjanjian adalah bukan akhir. Tujuan dengan dimana negosiasi dilaksanakan adalah untuk mencapai hasil dari tindakan. Perjanjian belum dikatakan sukses sampai hal tersebut secara efektif diimplementasikan. Informasi yang kuat dan penjelasan harus disampaikan kepada mereka yang terkena dampak atau mereka yang membuat atau menjalankan perjanjian :

- ✓ adakan pertemuan untuk mengumumkan kepada anggota dan usulkan kepada mereka untuk menerima atau menolak perjanjian tersebut;
- ✓ umumkan juga kepada yang lainnya bila mana diperlukan seperti serikat pekerja/serikat buruh lainnya, masyarakat atau media.

Dan bila salah satu pihak tidak menjalankan ketentuan yang telah disepakati dan ditanda tangani dalam PKB maka bisa menimbulkan perselisihan. Menurut UU No. 2/2004 tentang

Perselisihan Hubungan Industrial, dijelaskan apa yang dimaksud dengan perselisihan.

Perselisihan kepentingan: *pertama*, perselisihan yang timbul karena tidak dipenuhinya hak, akibat adanya perbedaan pelaksanaan atau penafsiran terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau PKB; *kedua*, perselisihan yang timbul dalam hubungan kerja karena tidak adanya kesesuaian pendapat mengenai pembuatan, dan atau perubahan syarat-syarat kerja yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, atau peraturan perusahaan, atau PKB; *ketiga*, perselisihan yang timbul karena tidak adanya kesesuaian pendapat mengenai pengakhiran hubungan kerja yang dilakukan oleh salah satu pihak; *keempat*, perselisihan antara SP/SB dengan SP/SB lain hanya dalam satu perusahaan, karena tidak adanya persesuaian paham mengenai keanggotaan, pelaksanaan hak, dan kewajiban keserikat pekerjaan

XIII. DESAIN KERJA DAN TEKNOLOGI

Desain kerja atau desain pekerjaan berkaitan dengan penentuan struktur hubungan tugas dan hubungan antar pribadi dari suatu pekerjaan dengan menentukan berapa banyak keragaman, tanggung jawab, signifikansi, dan otonomi pekerja oleh pekerjaannya.

Teknologi adalah cara organisasi mengubah masukannya menjadi keluaran. Teknologi-teknologi baru ditempat kerja adalah bahwa teknologi menggantikan tenaga kerja manusia dengan permesinan dalam mengubah masukan menjadi keluaran.ada tiga persoalan khusus yang berkaitan dengan teknologi dan kerja yakni: proses perbaikan terus-menerus, perekaysaan proses, dan penyesuaian massal.

Proses Perbaikan Terus-menerus

Dalam bab ini mendeskripsikan manajemen mutu total (TQM) sebagai upaya terus-menerus memperoleh kepuasan pelanggan melalui perbaikan terus-menerus atas semua proses organisasi. Program TQM mengupayakan tercapainya perbaikan terus-menerus sehingga variabilitas senantiasa berkurang. Bila anda mengeliminasi variasi, Anda meningkatkan keseragaman produk atau jasa. Selanjutnya ini akan mengakibatkan biaya yang lebih rendah dan kualitas yang lebih tinggi.

Merekayasa-ulang Proses Kerja

Istilah *rekayasa-ulang* berasal dari proses historis tindakan membongkar produk elektronik dan merancang versi yang lebih baik. Pada organisasi merekayasa-ulang proses berarti manajemen harus memulai dengan kertas kosong memikirkan kembali dan merancang-ulang proses-proses yang dilewati organisasi untuk menciptakan nilai dan menjalankan pekerjaan, membersihkan diri dari operasi yang

telah usang. Unsur-unsur Penting, tiga kunci rekeyasa-ulang adalah mengidentifikasi kompetensi yang mencolok bagi organisasi, menilai proses-proses inti, dan melakukan penataan ulang secara horisontal menurut proses. Kompetensi mencolok adalah hal yang dilakukan secara lebih baik oleh organisasi daripada para pesaingnya. Manajemen juga perlu menilai proses-proses inti yang jelas menambah nilai atas kompetensi yang mencolok di organisasi itu.

Inilah proses-proses yang mengubah bahan, modal, informasi dan tenaga kerja menjadi produk dan jasa yang dihargai oleh pelanggan. Bila organisasi itu dipandang sebagai deretan proses, yang merentang dari perencanaan strategis ke dukungan pelanggan purnajual, manajemen dapat menentukan sejauh mana setiap proses menambah nilai. Rekayasa-ulang proses menuntut manajemen melakukan reorganisasi berdasar proses horisontal. Ini berarti menggunakan tim-tim lintas-fungsi dan swakelola. Dan itu berarti memusatkan perhatian pada proses, bukannya fungsi.

Implikasi Bagi Karyawan, rekayasa ulang proses sudah populer sejak awal 1990-an. Hampir semua perusahaan besar di Amerika Serikat, Asia, dan Eropa telah merekayasa ulang sekurangnya sebagian dari proses mereka. Akibatnya adalah bahwa banyak orang akan kehilangan pekerjaan mereka. Karyawan yang tetap bertahan setelah rekayasa-ulang akan mendapati bahwa pekerjaannya tidak lagi sama.

Pekerjaan yang baru lazimnya menuntut rentang keterampilan yang lebih luas, mencakup lebih banyak interaksi dengan pelanggan dan pemasok, menawarkan tantangan yang lebih besar, mengandung tingkatan tanggung jawab, dan memberikan gaji yang lebih besar. Tetapi kurun waktu tiga atau lima tahun yang diperlukan untuk melaksanakan rekayasa-ulang biasanya sulit bagi karyawan.

Mereka menderita ketidakpastian dan kecemasan yang terkait dengan dipikulnya tugas-tugas baru dan keharusan membuang praktik kerja dan jaringan sosial formal yang telah lama dibangun.

Penyesuaian Massal terhadap Kebutuhan (Kustomisasi Massal)

Dari zaman Henry Ford sampai akhir 1990-an, efisiensi produksi menuntut **produksi massal**. Produksi massal adalah penggunaan pembagian kerja, standarisasi, dan proses terotomatisasi, untuk memproduksi barang dalam jumlah besar.

Akan tetapi teknologi baru, seperti rancangan berbantuan komputer (*computer-aided design: CAD*) dan produksi berbantuan komputer (*computer-aided manufacturing: CAM*), merusak ekonomi produksi massal dan keduanya memungkinkan *penyesuaian massal* terhadap kebutuhan (kustomisasi) seperti cetak sesuai pesanan. Kustomisasi adalah proses produksi yang cukup fleksibel untuk menciptakan barang dan jasa yang dirancang khusus bagi pelanggan tertentu.

OB dalam Dunia Elektronik (E-World)

e-Organizing

E-commerce merujuk pada sisi penjualan bisnis elektronik. Bial Anda membaca tentang luar biasa banyaknya orang yang berbelanja di internet, dan bagaimana pebisnis dapat membuka situs Web tempat mereka dapat menjual barang, melakukan transaksi, mendapatkan pembayaran, dan memenuhi pesanan, Anda mendengar tentang e-commerce.

Sebaliknya **e-business** adalah seluruh kegiatan yang termasuk kedalam perusahaan berbasis-Internet yang berhasil. *E-organization* adalah organisasi berorientasi laba atau nirlaba yang menggunakan jaringan Internet atau jaringan pribadi untuk memfasilitasi aktivitas dan komunikasi. Internet adalah jaringan mendunia komputer-

komputer yang saling terhubung. Intranet adalah internet milik organisasi. Extranet adalah internet yang diperluas yang hanya dapat diakses oleh karyawan tertentu dan orang luar yang diberi wewenang.

Implikasi Pilihan untuk Perilaku Individu

Mengingat keterbatasan ruang kita, marilah kita melihat dua topik individu yang terpilih dalam motivasi dan etika, untuk bisa merasakan potensi dampak e-org. Tantangan unik memotivasi karyawan dalam e-org. Misalnya, lebih rentan terhadap gangguan yang dapat merusak upaya kerja dan mengurangi produktivitas mereka. Karyawan selalu rentan terhadap gangguan ditempat kerja seperti interupsi oleh rekan kerja atau panggilan telepon pribadi.

Akan tetapi, internet telah benar-benar memperluas gangguan ini termasuk berselancar (*surfing*) di internet, bermain game online, perdagangan saham, berbelanja ditempat kerja, "cyberaffairs" dan mencari mencari pekerjaan lain secara online. Cyberloafing adalah tindakan karyawan yang menggunakan akses internet organisasi selama jam-jam kerja formal untuk menjelajahi Web site yang tidak terkait pekerjaan atau mengirimkan e-mail pribadi.

Etika pengawasan elektronik yang dilakukan majikan terhadap karyawan adalah isu yang membuat organisasi berlomba mengendalikan hak privasi karyawan. Perkembangan perangkat lunak pengawasan yang semakin canggih hanya menambah dilema etis tentang sejauh mana organisasi berhak memantau perilaku karyawan yang melakukan pekerjaan mereka pada komputer.

Dilema pengendalian kejahatan itu diperburuk oleh kaburnya parameter tempat kerja. Tampaknya masih ada sedikit perselisihan bahwa majikan mempunyai hak memantau karyawan di tempat kerja, ketika karyawan menggunakan peralatan organisasi, dan ketika karyawan tahu mereka diawasi. Tetapi, ketika kehidupan rumah dan

kehidupan kerja semakin bercampur-aduk, misalnya, karyawan melakukan pekerjaan yang berhubungan dengan jabatan kantornya di rumah dan bukannya di kantor etika dan legalitas pengendalian kejahatan karyawan itu jadi kurang jelas.

Implikasi Pilihan untuk Perilaku Kelompok

Perbedaan kepemimpinan online dari kepemimpinan tatap-muka. Tiga kelompok isu lainnya, khususnya pengambilan keputusan, komunikasi, dan politik organisasi, mendapatkan pandangan dan arti yang berbeda dalam e-org.

Pengambilan keputusan, pendekatan tradisional yang dilakukan dalam OB ketika membahas pengambilan keputusan perlu dimodifikasi untuk untuk e-org. e-org tidak memiliki kemewahan berupa upaya menyesuaikan secara tepat keputusan-keputusan dalam rangka pencarian kesempurnaan. e-org sering mengambil keputusan dengan informasi yang terbatas dan, tidak taut salah. Keputusan dalam organisasi akan mengalir terus, dengan pilihan lama terus dimodifikasi dan bahkan dibuang. Dan program keputusan rutin pada dasarnya tak berguna karena beberapa keputusan yang perlu diambil sebenarnya sudah dihadapi sebelumnya. Dengan demikian keputusan dalam e-org bukan hanya perlu diambil secara cepat, melainkan juga bahwa keputusan itu perlu didasarkan pada sedikit pengalaman sebelumnya. Ini, tentu saja, meningkatkan kemungkinan terjadinya kesalahan dan perlunya cepat memperbaiki kesalahan itu dan maju terus.

Komunikasi e-org menyusun ulang kaidah komunikasi. Karena e-org dirancang berdasarkan jaringan informasi terpadu yang komprehensif, tingkatan hierarkis tradisional tidak lagi membatasi komunikasi. E-org memungkinkan, bahkan mendorong, para individu berkomunikasi langsung tanpa melewati saluran. Karyawan dapat dengan cepat berkomunikasi kapan saja, dengan siapa saja, dimana

saja. Mereka menganggap usang atau merevisi konsep komunikasi antar-pribadi seperti perbedaan antara jaringan formal dan informal, komunikasi nonverbal, dan penyaringan (*filtering*).

Politik dan Jaringan, dalam organisasi tradisional, para politisi efektif berusaha agar selalu kelihatan, menggunakan teknik manajemen-kesan, dan berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan yang akan memungkinkan mereka berkontak erat dengan orang yang berpengaruh. *e-politician* mungkin mengandalkan jauh lebih banyak *cyber-schmoozing* (obrolan ngalor ngidul yang tak penting) via selentingan elektronik. Ruang obrolan internet dan papan pesan (*message boards*), misalnya, membuka peluang untuk bertemu dan berbicara dengan orang yang dapat membantu karyawan menjadi lebih efektif dalam pekerjaan mereka dan dalam karir mereka.

Kerangka Kerja Konseptual untuk Menganalisis Tugas Kerja

Frank Greer mengemukakan dua fakta yang kita semua tahu: 1). Pekerjaan itu berbeda, dan 2). Ada yang lebih menarik dan menantang daripada yang lain.

Teori karakteristik tugas, adalah upaya mengidentifikasi karakteristik tugas pekerjaan, bagaimana gabungan karakteristik itu membentuk pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, dan hubungan karakteristik itu dengan motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan.

Teori Atribut Tugas Wajib (Requisite Task Attributes Theory)

Teori atribut tugas wajib dari Tuner dan Lawrence penting sekurang-kurangnya karena tiga alasan. *Pertama*, teori itu memperlihatkan bahwa karyawan memang menanggapi secara berbeda tipe-tipe pekerjaan yang berlainan. *Kedua*, teori itu memberikan seperangkat pendahuluan atas atribut tugas yang dengannya pekerjaan-pekerjaan itu dapat dinilai. Dan *ketiga*, teori itu

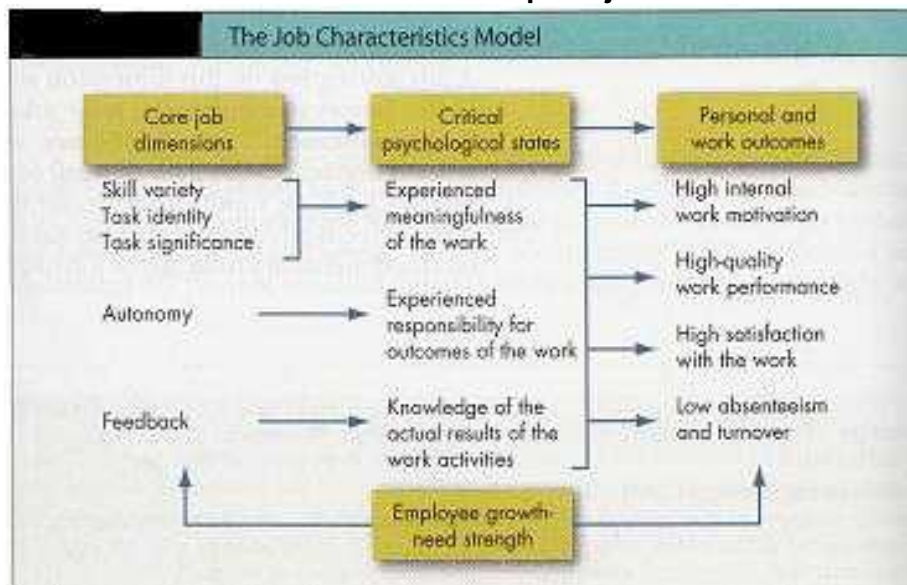
memfokuskan perhatian pada perlunya mempertimbangkan pengaruh perbedaan individu pada reaksi karyawan terhadap pekerjaan.

Model Karakteristik Pekerjaan

Menurut JCM (Job Characteristic Model) dari Hackman dan Oldhman, setiap pekerjaan dapat dideskripsikan ke dalam lima dimensi pekerjaan inti, yang dideskripsikan sebagai berikut:

1. *Keanekaragaman keterampilan*, sejauh mana pekerjaan itu menuntut keragaman kegiatan yang berbeda.
2. *Identitas tugas*, sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan tugas secara utuh dan dapat dikenali.
3. *Pentingnya tugas*, sejauh mana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain.
4. *Otonomi*, sejauh tingkat mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidak tergantungan, dan keleluasaan yang cukup besar ke individu dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan dalam menentukan prosedur yang digunakan menyelesaikan pekerjaan itu.
5. *Umpan balik*, sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan perolehan atas informasi yang langsung dan jelas oleh individu mengenai keefektifan kinerjanya.

Model karakteristik pekerjaan



Pekerjaan yang tinggi pada potensi motivasi haruslah tinggi sekurang-kurangnya pada satu dari tiga faktor yang menyebabkan pengalaman akan arti penting, dan pekerjaan itu harus tinggi baik dalam otonomi maupun umpan balik. Jika pekerjaan berskor tinggi pada potensi motivasi, model itu meramalkan bahwa motivasi, kinerja, dan kepuasan akan terpengaruh secara positif, dan kemungkinan absen dan keluar akan berkurang.

Model Pemrosesan Informasi Sosial

Proses informasi sosial adalah orang menanggapi pekerjaan seperti yang dipersepsikan bukannya menanggapi pekerjaan objektif itu sendiri. Orang lain ini dapat berupa rekan sekerja, penyelia, teman, anggota keluarga, atau pelanggan. Misalnya, Gary Ling mendapatkan pekerjaan musim panas dengan bekerja pada pabrik gergaji British Columbia. Karena pekerjaan langka dan diberi gaji

yang kurang baik, Gary sangat termotivasi pada hari pertama bekerja. Tetapi dua pekan kemudian, motivasinya menjadi sangat rendah. Apa yang terjadi adalah bahwa rekan-rekan sekerjanya terus-menerus berbicara buruk tentang pekerjaan mereka.

Rancangan Ruang Kerja

Untuk meningkatkan kelenturan tim dan menanggapi sifat proyek yang berubah, SEI telah menciptakan rancangan kantor yang kompatibel dengan fokus timnya. Karyawan berkumpul dalam ruang-ruang besar terbuka, tanpa dinding atau sekat pemisah ruang kerja. Setiap orang diberi stelan mebel minimal, semuanya beroda. Ratusan perusahaan termasuk Alcoa, Northern Telekom Ltd, Du Pont, Hewlett-Packard, 3Com, Sun Microsystems, Chiat/Day advertising, dan Greater Omaha Packing Company telah merancang ulang bangunan dan tempat kerja mereka dengan maksud membantuk kembali sikap perilaku karyawan.

Ukuran, ditetapkan dengan kaki persegi karyawan. Secara historis, penentu yang paling penting atas ruang yang disediakan bagi karyawan adalah status. Semakin tinggi hierarki seseorang pada organisasi, semakin besar kantor yang umumnya ia dapatkan.

Penataan, jika ukuran merujuk pada ukuran besarnya ruangan per karyawan, penataan (arrangement) merujuk kejarak antara orang dan fasilitas. Ada sejumlah riset yang mendukung bahwa Anda lebih mungkin berinteraksi dengan individu-individu yang dekat secara fisik. Salah satu topik yang telah mendapat banyak perhatian adalah penataan kantor dalam kantor tradisional.

Privasi, sebagian merupakan fungsi dari besarnya ruang per orang dan pengaturan ruang itu. Namun privasi juga dipengaruhi oleh dinding, partisi, dan sekat-sekat lainnya. Salah satu trend rancangan kerja yang paling tersebar luas di tahun-tahun terakhir adalah menghapuskan setahap demi setahap kantor-kantor yang

tertutup dan menggantikannya dengan rancangan kantor yang terbuka yang memiliki sedikit, kalau ada, dinding atau pintu.

Feng Shu, merupakan sistem China kuno untuk mengatur lingkungan seseorang sehingga selalu berada dalam keharmonisan dan keseimbangan dengan alam.

Berikut ini ada sebagian daftar saran berdasarkan feng shu yang akan menyajikan beberapa kajian filosofis feng shu:

1. Lokasi dan tata letak kantor
2. Posisi meja
3. Air
4. Tanaman dan kembang
5. Refleksi

Rancangan Ruang Kerja dan Produktivitas

Penelitian mengharapkan bahwa ruang kerja, dalam dan dari sendirinya tidak mempunyai pengaruh secara substansial dalam memotivasi orang. Melainkan, ruang kerja tersebut membuat perilaku tertentu menjadi lebih mudah atau lebih sulit dilakukan. Secara lebih spesifik, bukti menunjukkan bahwa desain ruang kerja yang meningkatkan akses karyawan, menyenangkan, dan fleksibilitas kemungkinan mempengaruhi motivasi dan produktivitas secara positif.

Pilihan-pilihan Perancangan-ulang Pekerjaan

Ada empat pilihan merancang-ulang susunan pekerjaan karyawan yaitu: rotasi pekerjaan, pemekaran pekerjaan, pemerayaan pekerjaan, dan rancangan berdasarkan tim.

Rotasi pekerjaan

Rotasi pekerjaan adalah perubahan periodik pekerja dari satu tugas ke yang lain. Kekuatan rotasi pekerjaan adalah mampu

mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi lewat penganekaragaman kegiatan karyawan.

Pemekaran pekerjaan

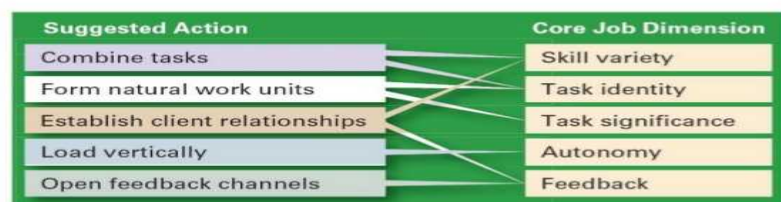
Pemekaran pekerjaan adalah perluasan pekerjaan secara horisontal. Upaya pada pemekaran pekerjaan menghadapi hasil yang kurang menggairahkan. Meski pemekaran pekerjaan memerangi kurangnya keanekaragaman pekerjaan yang terlalu dispesialisasi, pemekaran pekerjaan tidak berbuat banyak untuk menanamkan tantangan atau arti penting pada kegiatan pekerja.

Memperkaya pekerjaan

Memperkaya pekerjaan adalah pengembangan pekerjaan secara vertikal. Pekerjaan yang diperkaya mengorganisasi tugas-tugas sedemikian sehingga memungkinkan pekerja itu melakukan kegiatan lengkap, meningkatkan kebebasan dan ketidak tergantungan karyawan itu, meningkatkan tanggung jawab, dan memberikan umpan balik, seorang individu akan mampu menilai dan mengoreksi kinerjanya sendiri.

Pedoman untuk pengayaan pekerjaan

Exhibit 16-7 Guidelines for Job Redesign



Source: J.R. Hackman and J.L. Sully (eds.), *Improving Life at Work* (Champaign, IL: Scott, Foresman, 1977). With permission of the authors.

Pilihan Jadwal Kerja

Kebanyakan orang bekerja delapan jam sehari, lima hari sepekan. Mereka mulai pada jam yang tetap dan pulang pada jam yang tetap. Tetapi sejumlah organisasi telah memperkenalkan pilihan jadwal kerja alternatif sebagai cara memperbaiki motivasi, produktivitas, dan kepuasan karyawan.

Waktu Lentur

Waktu lentur adalah singkatan dari jam kerja yang luwes (*flexibel work hours*), karyawan bekerja selama periode waktu inti umum pada setiap hari namun memiliki kebebasan dalam membentuk hari kerja mereka dari serangkaian jam flexibel diluar inti.

Berebagi Pekerjaan

Berebagi pekerjaan adalah praktik dua orang atau lebih memecah pekerjaan 40-jam sepekan yang tradisional. Berebagi pekerjaan memungkinkan organisasi itu memanfaatkan bakat lebih individu dalam pekerjaan tertentu. Dari sudut karyawan, berbagi pekerjaan meningkatkan kelenturan waktu kerja, juga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan bagi mereka yang menganggap pekerjaan 40 jam itu tidak praktis.

Dipihak lain, kelemahan utama dari perspektif manajemen adalah menemukan pasangan-pasangan karyawan yang cocok satu sama lain yang dapat berhasil mengkoordinasikan seluk beluk pekerjaan.

Telekomuting

Telekomuting adalah karyawan melakukan pekerjaan di rumah pada komputer yang disambungkan ke kantornya. Tiga kategori diidentifikasi sebagai paling tepat dari jenis pekerjaan yang dilakukan dengan telekomuting yaitu:

1. Tugas menangani informasi rutin
2. Kegiatan-kegiatan yang berpindah-pindah
3. Tugas-tugas profesional dan yang berhubungan dengan pengetahuan.

XIV. BUDAYA ORGANISASI

Budaya Organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Orientasi hasil
4. Orientasi orang
5. Orientasi tim
6. Keagresifan
7. Kemantapan

Budaya Merupakan Istilah Deskriptif

Budaya organisasi itu berkaitan dengan cara karyawan mempersepsikan karakteristik budaya organisasi, bukannya dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan istilah deskriptif.

Sebaliknya, kepuasan kerja berupaya mengukur respons afektif (perasaan) terhadap lingkungan kerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan bagaimana perasaan karyawan terhadap harapan organisasi itu, praktik imbalan, dan yang serupa. Meskipun tidak diragukan kedua istilah itu mempunyai karakteristik yang tumpang-tindih, hendaknya di ingat bahwa istilah *budaya organisasi* adalah deskriptif sedangkan *kepuasan kerja* adalah evaluatif.

Organisasi Mempunyai Budaya yang Seragam

Kebanyakan organisasi besar mempunyai budaya yang dominan dan sejumlah sub-budaya. Budaya dominan

mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi itu. Sub-budaya adalah budaya kecil didalam organisasi yang didefinisikan menurut perancang departemen dan pemisahan geografis. Sub-budaya ini akan mencakup nilai inti budaya dominan plus nilai-nilai tambahan yang unik bagi anggota-anggota departemen penjualan. Nilai inti adalah nilai pokok atau dominan yang diterima oleh seluruh orang dalam organisasi.

Budaya Kuat Lawan Budaya Lemah

Budaya kuat adalah budaya dimana nilai inti organisasi itu dipegang secara mendalam dan dianut bersama secara meluas. Membedakan budaya kuat dan lemah telah menjadi mekin populer. Disini penalarannya adalah bahwa budaya kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan dan lebih langsung terkait dengan pengurangan tingkat keluar masuknya karyawan. Satu hasil spesifik dari budaya yang kuat seharusnya adalah menurunnya tingkat keluarnya karyawan.

Budaya vs Formalitas

Aturan dan pengaturan formalisasi bertindak mengatur perilaku karyawan. Formalisasi tinggi dalam organisasi menciptakan prediktabilitas, ketertiban, dan konsistensi. Makin kuat budaya organisasi, makin kurang perlu manajemen itu memperhatikan penyusunan aturan dan pengaturan formal untuk memandu perilaku karyawan.

Kajian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah faktor yang menentukan karakteristik suatu organisasi. Kajian budaya organisasi memiliki nilai signifikan dalam meneliti kinerja sebuah organisasi. Kajian budaya organisasi menunjukkan bagaimana suatu budaya berkembang di

dalam organisasi, terinternalisasi di dalam perilaku para anggota organisasi, dan memiliki hubungan dengan kinerja keseluruhan organisasi termaksud. Budaya organisasi satu dengan organisasi lain relatif berbeda, bergantung pada karakteristik organisasi perusahaan. Dalam hal ini, organisasi *profit* memiliki perbedaan budaya dengan organisasi *non profit* atau, organisasi pemerintah berbeda budayanya dengan organisasi swasta¹²⁵.

Budaya Organisasi¹²⁶ yaitu himpunan nilai-nilai bersama dan norma yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan orang-orang di luar organisasi yang terdiri dari nilai kriteria umum, standar, atau prinsip-prinsip yang digunakan orang untuk menentukan jenis perilaku, peristiwa, situasi, dan hasil yang diinginkan atau tidak diinginkan. Sebuah keinginan atau hasil bahwa orang-orang berusaha untuk mencapai, dan Instrumental nilai yaitu sebuah sikap yang diinginkan.

Esensi dari budaya 3 organisasi berhubungan erat dengan pemahaman bersama, keyakinan nilai-nilai dan asumsi-asumsi yang menjadi acuan dan di dukung oleh perilaku organisasi. Budaya organisasi seringkali di gunakan untuk menganalisa suatu organisasi. Berikut ini ada tiga tingkat budaya aorganisasi menurut Edgar Schein yang dapat di gunakan untuk menganalisa suatu organisasi yaitu:

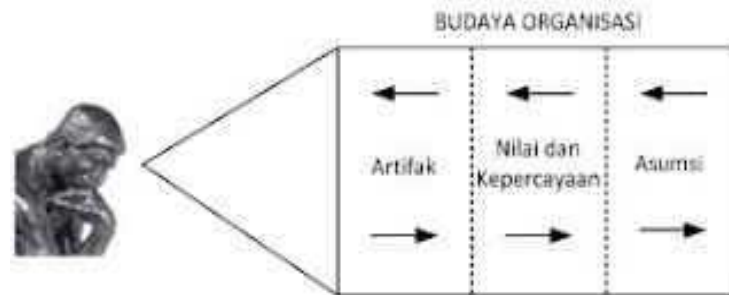
1. Artifak: dokumen tertulis, fisik, perilaku ritual, pakaian.
2. Nilai: Filosofi organisasi, visi dan misi
3. Asumsi: *Standard Operating Procedures*, metode efisiensi organisasi

Secara berurutan, artifak lebih mudah diamati ketimbang keyakinan dan nilai, sementara keyakinan dan nilai lebih mudah

¹²⁵I.G.P. Ratih Andaningsih, Prihandono, Seta Basri, *Kepuasan Kerja di Koperasi Kredit Usaha Bersama Sint Carolus Jakarta : Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja* (Kota Bekasi : STIA Sandikta, 2010)

¹²⁶*Organization theory , Design and Change, Gareth Jones, hal.201*

diamati ketimbang asumsi-asumsi. Jika diskemakan maka lapisan menurut Schein adalah sebagai berikut :



Lapisan Budaya Organisasi versi Schein

ARTIFAK adalah seluruh fenomena yang bisa dilihat, didengar, dan diserap tatkala seseorang memasuki suatu organisasi baru yang budayanya masih belum familiar baginya. Artifak dapat dilihat dan bersifat nyata “ ... *anything that one can see, hear, or feel in the organizational experience, and often the first thing we notice about an organization when we enter it.*”¹²⁷ Norma-norma, standar-standar, dan kebiasaan-kebiasaan merupakan artifak layaknya atribut-atribut yang lebih bersifat fisik seperti pakaian, arsitektur fisik, bahasa, ritual dan upacara. Keyton memasukkan norma ke dalam lapisan artifak ini.

NORMA yang dimaksud Keyton adalah cara dengan mana suatu kolektivitas, atau kelompok orang, terlibat dalam perilaku rutin. Lebih spesifik lagi, suatu norma adalah (a) pola komunikasi atau perilaku (b) yang mengindikasikan apa yang orang seharusnya lakukan di *setting* tertentu. Ia juga termasuk (c) harapan kolektif tentang perilaku apa yang seharusnya terjadi atau reaksi apa yang seharusnya diberlakukan terhadap satu perilaku tertentu. Sebab itu, norma bersifat formal berupa atura formal (peraturan organisasi, etika

¹²⁷Michael I. Harrison and Arie Shirom, *Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practices* (Thousand Oaks : Sage Publications, 1999) p.260.

organisasi, tata tertib organisasi) maupun informal di mana norma tidak dibakukan secara tertulis tetapi tetap mengatur bagaimana orang seharusnya berbuat ataupun berkomunikasi.

NILAI adalah kecenderungan orang-orang di dalam organisasi untuk berhubungan satu sama lain dan menentukan pandangan para anggota atas realitas. Termasuk ke dalam nilai adalah strategi, tujuan, prinsip, atau kualitas yang bersifat ideal, menyeluruh, serta diinginkan oleh organisasi.

HASIL DARI NILAI adalah terciptanya pedoman perilaku organisasi. Nilai kerap diasosiasikan dengan masalah pekerjaan di dalam organisasi yang meliputi prestise, kesejahteraan, kontrol, otoritas, ambisi, kesenangan, independensi, kreativitas, kesetaraan, toleransi, respek, komitmen, ataupun kesopanan.

ASUMSI adalah kepercayaan yang diterima secara “*taken-for-granted*”, merasuk secara dalam dan para anggota organisasi tidak lagi mempertanyakannya. Kendati tertanam dalam di suatu organisasi, asumsi bersifat abstrak, implisit, dan tidak kentara. Misalnya, para anggota organisasi memegang asumsi mengenai:

- a. Diri mereka misalnya selaku kaum profesional atau pekerja;
- b. Dalam hubungan dengan anggota organisasi lain, klien, pelanggan, vendor, atau stakeholder di luar organisasi;
- c. Mengenai organisasi mereka sendiri;
- d. Pekerjaan yang mereka lakukan.

Joan Keyton memberi contoh asumsi yang berkembang di kalangan pekerja perusahaan percetakan. Asumsi “*isi di luar tanggung jawab percetakan*” membuat para pegawai (dari *supervisor* hingga operator mesin cetak) mengabaikan kesalahan atau masalah dalam percetakan karena master cetaknya diperoleh dari bagian editorial. Tugas percetakan hanyalah *mencetak* dan bukan *mengedit*. Dengan asumsi ini, maka pekerja percetakan cenderung mengabaikan kesalahan *editing* dari naskah yang mereka cetak

kendatipun mereka melihatnya di antara lembar-lembar hasil cetakan mereka. Kembali kepada pendapat Schein, bahwa artifak, nilai, dan asumsi berhubungan satu sama lain di mana “ ... *artifacts are linked in that artifacts are manifestations of values, while values are manifestations of assumptions.*”

Artifak adalah manifestasi dari nilai-nilai organisasi, sementara nilai-nilai adalah manifestasi dari asumsi-asumsi organisasi. Jadi dapat diikhtisarkan bahwa hubungan antara ketiga lapisan budaya organisasi saling berhubungan. Budaya organisasi sebab itu tidaklah statis melainkan dinamis, dalam mana misalnya perubahan atas asumsi akan mengakibatkan perubahan pada nilai, perubahan nilai akan berwujud pada perubahan artifak organisasi. Kajian perubahan ini dilakukan dalam bidang *perubahan budaya organisasi*.

Lapisan budaya organisasi seperti diperkenalkan Schein dielaborasi secara lebih mendetail oleh dua peneliti Michael I. Harrison *and* Arie Shirom. Harrison *and* Shirom merinci lapisan-lapisan seperti telah dikembangkan sebelumnya oleh Schein menjadi sebagai berikut:



Lapisan Budaya Organisasi versi Harrison and Shirom

Harrison *and* Shirom lebih merinci lapisan budaya organisasi yang telah dibuat Schein sebelumnya sehingga terdiri atas artifak, pola-pola perilaku, norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan kognisi, serta asumsi-asumsi dasar. Lapisan teratas budaya organisasi mudah terlihat baik oleh peneliti ataupun para anggota organisasi.

Lapisan teratas adalah **artifak** dengan contoh pola berpakaian, tata lingkungan fisik, ataupun logo organisasi. Pola-pola perilaku termasuk jargon, pola-pola pidato, hikayat, rutinitas kerja, serta ritual dan upacara organisasi. Baik artifak ataupun pola-pola perilaku merupakan lapisan budaya organisasi yang paling mudah dilihat atau diamati. Artifak dan pola-pola perilaku merupakan ekspresi dari norma, nilai, kepercayaan, persepsi atau asumsi yang berkembang dalam budaya suatu organisasi.

Norma adalah perilaku yang diharapkan dalam situasi tertentu dalam organisasi. Norma diekstraksi dari nilai, yaitu gagasan seputar bagaimana organisasi harus bertindak. Nilai termasuk pula cara seperti apa yang seharusnya digunakan dalam menggapai tujuan organisasi serta bagaimana kriteria pengalokasian kuasa dan status di dalam organisasi.

Kepercayaan atau kognisi adalah representasi mental pemahaman para anggota organisasi. Ini diperoleh lewat proses kognisi aktif, misalnya melalui interaksi sosial antaranggota organisasi. Lewat kepercayaan atau kognisi, individu di dalam organisasi jadi memahami “dunia”nya yang tidak lain organisasi tempat mereka bekerja. Kepercayaan dan kognisi ini mewujudkan melalui sikap, sementara kepercayaan dan kognisi sendiri merupakan manifestasi dari asumsi.

Asumsi merupakan aspek paling abstrak dari suatu budaya organisasi. Pemahaman atas asumsi membutuhkan tingkat analisis yang cukup mendalam dan menuntut pengetahuan peneliti mengenai

bagaimana para anggota organisasi memandang hubungan manusia, kebenaran dan realitas, sifat manusia, dan sejenisnya. Bagi Schein, asumsi terkadang bersifat tidak disadari dan meliputi persepsi, pemikiran, dan perasaan yang bersifat “*taken-for-granted*.”

Sejumlah peneliti telah melakukan kajian seputar konsep budaya organisasi. Walter R. Freytag mendefinikan budaya organisasi sebagai

“ ... a *distinct and shared set of conscious and unconscious assumptions and values that binds organizational members together and prescribes appropriate patterns of behavior.*”¹²⁸. Freytag menitik beratkan pada asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang disadari atau tidak disadari yang mampu mengikat kepaduan suatu organisasi. Asumsi dan nilai tersebut menentukan pola perilaku para anggota di dalam organisasi.

Peneliti lain seperti Larissa A. Grunig, *et.al.*, mendefinisikan budaya organisasi sebagai “ ... the *sum total of shared values, symbols, meaning, beliefs, assumption, and expectations that organize and integrate a group of people who work together.*”¹²⁹ Definisi Grunig *et.al.* ini mirip dengan yang telah disampaikan Freytag sebelumnya, yaitu bahwa budaya organisasi adalah totalitas nilai, simbol, makna, asumsi, dan harapan yang mampu mengorganisasikan suatu kelompok orang yang bekerja secara bersama-sama. Definisi lain, dan ini merupakan definisi dari seorang perintis teori budaya organisasi, diajukan oleh Edgar H. Schein. Schein menyatakan budaya organisasi sebagai

¹²⁸ Walter R. Freytag, “*Organizational Culture*” dalam Kevin R. Murphy and Frank E. Saal, eds., *Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice* (New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1990) p.181

¹²⁹ Larissa A. Grunig, James E. Grunig, David M. Dozier, *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries* (New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2002) p.282.

“... a pattern of shared basic assumption that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new member as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problem.”¹³⁰

Schein menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang bersifat *valid* dan bekerja di dalam organisasi. Serangkaian asumsi dasar dapat dipelajari oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi mampu bertindak sebagai pemberi solusi atas masalah organisasi, berperan selaku adaptor terhadap faktor-faktor yang berkembang di luar organisasi, serta dalam melakukan integrasi internalnya dari para anggotanya. Definisi yang lebih rinci mengenai budaya organisasi diberikan oleh Matt Alvesson, bahwa saat bicara mengenai budaya organisasi:

“ ... seems to mean talking about the importance for people of symbolism – of rituals, myths, stories and legends – and about the interpretation of events, ideas, and experiences that are influenced and shaped by the groups within they live. I will also, however, take organizational culture to include values and assumptions about social reality ...”¹³¹

Bagi Alvesson, pembicaraan mengenai budaya organisasi sulit dilepaskan dari pembicaraan mengenai pentingnya simbolisme bagi manusia, serta peristiwa, gagasan, dan pengalaman yang dialami serta dibentuk oleh kelompok di mana seseorang beraktivitas. Dalam analogi dengan kajian sosiologi, *anggota organisasi* berposisi sebagai *individu* sementara *organisasi* berposisi sebagai *masyarakat*.

¹³⁰Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition (San Fransisco : John Wiley & Sons, Inc., 2004) p.17.

¹³¹Mats Alvesson, *Understanding Organizational Culture* (London : SAGE Publications Ltd., 2002) p.3.

Organisasi membentuk *anggota organisasi* agar menyesuaikan diri terhadap budaya yang berkembang di dalam organisasi sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Contoh dari budaya organisasi ini adalah organisasi ketentaraan, dalam mana setiap jam 07.00 WIB para anggotanya biasa melakukan apel pagi. Ini merupakan “ritual” di dalam organisasi dan jika ada anggota yang tidak ikut apel atau terlambat, sanksi-sanksi tertentu akan tertimpa kepadanya, dan tidak satupun anggota organisasi yang akan memprotesnya. Demikian pula artifak seperti seragam, topi upacara, ataupun susunan acara melekat pada “ritual” tersebut. Ritual seperti organisasi ketentaraan tentunya berbeda dengan organisasi lain, misalnya organisasi para seniman.

Majken Schultz menyatakan bahwa konsep budaya organisasi merupakan *antitesis* dari pendekatan-pendekatan organisasi yang bersifat rasionalistik dan mekanistik. Menurut Schultz, “*organizational culture focuses on the beliefs, values and meanings used by member of an organization to grasp how the organization’s uniqueness originates, evolves, and operates.*”

Ukuran-ukuran seperti keyakinan, nilai, dan makna bukanlah suatu ukuran yang bersifat *manifest* melainkan *laten*. Ukuran-ukuran tersebut bersifat kualitatif dan relatif sehingga penelitian budaya suatu organisasi bukanlah hal yang mudah. Masih menurut Schultz, konsep-konsep sebelumnya yang bersifat rasionalistik dan mekanistik cenderung memperlakukan anggota organisasi sebagai *alat* yang efektif dalam pencapaian tujuan organisasi ataupun sekadar mengkalkulasi perilaku organisasi berdasarkan struktur formal organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi lebih menekankan pada kerangka mendasar dalam mana orang diperlakukan sebagaimana adanya dalam konteks kegiatan pekerjaan dan sosial mereka.

Budaya organisasi bukan merupakan konsep yang mudah diukur. Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn bahkan berargumentasi

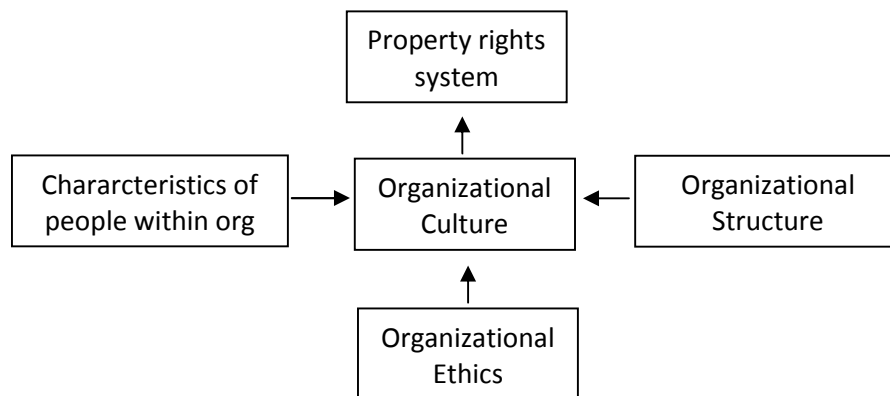
bahwa kurangnya daya tarik budaya organisasi sebagai bahan penelitian adalah akibat sifatnya yang terlampau menekankan pada asumsi, harapan, ingatan kolektif, termasuk apa yang “orang bawa di dalam benak mereka. ”Sifat subyektif dari budaya organisasi ini merupakan aspek yang membuatnya kerap sulit diukur.

Hingga titik ini, definisi dari budaya organisasi telah cukup jelas, dalam mana keseluruhannya rata-rata menekankan pada konsep “nilai, norma, asumsi, yang berlaku di dalam suatu organisasi yang mengatur perilaku individu dalam berpikir ataupun merasa di dalam organisasi dalam rangka beradaptasi dengan lingkungan eksternal maupun membangun integrasi internal, dalam mana nilai, norma, dan asumsi tersebut akan disosialisasi dan diinternalisasi kepada anggota-anggota baru organisasi.”

Dari definisi rangkuman ini, tampak jelas bahwa konsep budaya organisasi bukanlah sesuatu yang secara mudah dapat diukur akibat ia banyak melibatkan serangkaian variabel *laten* seperti nilai, norma, dan asumsi. Untuk itu, perlu dilakukan suatu kajian literatur guna mengkaji sistem pelapisan konsep yang in heren di dalam budaya organisasi.

Budaya organisasi¹³² berkembang dari interaksi dari empat faktor: karakteristik pribadi dan profesional dari orang-orang dalam organisasi, etika organisasi, hak properti bahwa organisasi memberikan kepada karyawan, dan struktur. Organisasi Interaksi dari faktor-faktor yang berbeda menghasilkan.

¹³²*Organizational Theory, Design and Change*, Sixth edition, Gareth Jones, p. 212



Paradigma dan Strategi Manajerial

Ada empat dimensi budaya organisasi yang menunjang efektifitas perusahaan yaitu:

- a. Tingginya tingkat keterlibatan dan partisipasi yang mampu menciptakan komitmen;
- b. Sistem kebersamaan akan keyakinan, nilai–nilai dan simbol yang mengendalikan system tersebut;
- c. Kemampuan untuk menafsirkan lingkungan dan menerjemahkannya kedalam bentuk perilaku; dan
- d. Misi–misi yang menyediakan dasar non ekonomi sebagai motivasi dan acuan untuk perilaku yang sesuai.

Implikasinya bagi manajemen adalah aturan normatif melalui budaya organisasi adalah yang paling efektif dalam arti mengendalikan perilaku manusia. Manajemen akan lebih menggunakan pekerja yang di kendalikan oleh moral, oleh karenanya kontrol normatif dan budaya organisasi dapat di pandang sebagai pengganti untuk bentuk kontrol birokrasi atau cara untuk meminimalisir kelalaian, *lolly gagging*, kepentingan diri sendiri dan *opportunism*. Kontrol di dasarkan pada asumsi bahwa pekerja

memiliki kepentingan dan tujuan yang berbeda dan organisasi harus dapat merencanakan teknik yang menghubungkan perilaku pada tujuan – tujuan untuk kelompok.

Dalam arti lain untuk menyelesaikan permasalahan yang dapat mengurangi dasar – dasar antagonisme atas kepentingan di antara atasan dan bawahan. Pembagian keuntungan adalah satu-satunya cara untuk mengurangi antagonisme tersebut.

Noe & Mondy (1996) berpendapat bahwa terdapat dua variabel yang membentuk dan mempengaruhi keefektifan budaya organisasi untuk mencapai tujuan, yaitu: *Pertama*, variabel yang berasal dari faktor intern perusahaan seperti misi, visi, dan nilai yang ditanamkan oleh pendahulunya (*founders*): komitmen dan tindakan CEO, komitmen, moral, etika, dan suasana keakraban kelompok-kelompok pekerja; gaya kepemimpinan manajer; karakteristik organisasional; sistem *rewards*; sistem komunikasi, keterbukaan dalam konflik/kerjasama, dan toleran terhadap resiko. *Kedua*, variabel yang berasal dari faktor lingkungan ekstern seperti *trend* perubahan ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan ekologi

e. Tipologi Budaya Organisasi

Beranjak dari aneka definisi, lapisan, dan perspektif dalam memandang budaya organisasi, maka muncul aneka ragam tipologi budaya organisasi. Tujuan tipologi ini menunjukkan aneka budaya organisasi yang mungkin ada di realitas. Kajian mengenai tipologi budaya organisasi ini sangat bervariasi.

Tipologi budaya organisasi dapat diturunkan dari tipologi organisasi. Amitai Etzioni membagi tipe organisasi dengan membuat tabulasi silang antara *jenis kekuasaan* dengan *jenis keterlibatan individu* di dalam organisasi. Jenis kekuasaan ia bagi menjadi Koersif, Remuneratif, dan Normatif sementara jenis keterlibatan ia

bagi menjadi Alienatif, Kalkulatif, dan Moral. Tabel dari tabulasi silang tersebut sebagai berikut:

Jenis Kekuasaan dan Keterlibatan Individu versi Etzioni

JENIS KEKUASAAN	JENIS KETERLIBATAN		
	Alienatif	Kalkulatif	Moral
Koersif	1	2	3
Remuneratif	4	5	6
Normatif	7	8	9

JENIS KEKUASAAN. Koersif adalah kuasa dalam organisasi yang muncul dari penghukuman fisik atau ancaman penghukuman fisik. Remuneratif muncul dari kendali atas sumber daya dan *reward* material. Normatif muncul dari distribusi dan manajemen *reward* serta penalti simbolik.

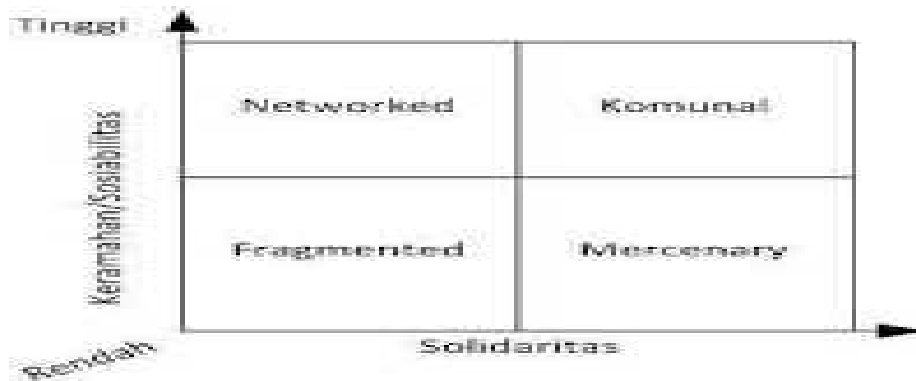
KETERLIBATAN. Adalah kecenderungan evaluatif dan emosional dari para aktor terhadap suatu tindakan. Alienatif adalah keterlibatan yang sangat tidak disetujui. Kalkulatif adalah keterlibatan yang lemah baik itu setuju atau tidak setuju. Moral adalah keterlibatan yang sangat disetujui. Etzioni yakin bahwa cenderung akan ada perimbangan antara keterlibatan dan power dalam suatu organisasi sehingga pola budaya suatu organisasi adalah persilangan antara kedua konsep tersebut. Menurut Etzioni, tipe kombinasi yang paling sering muncul dalam realitas organisasi adalah *Koersif-Alienatif*, *Remuneratif-Kalkulatif*, dan *Normatif-Moral* yang pada tabel di atas ada dalam domain 1, 5, dan 9. Etzioni melanjutkan bahwa ketiga domain tersebut merupakan tipe organisasi yang paling efektif. Dari hasil tabulasi silangnya, Etzioni kemudian mengajukan tipologi

organisasinya yaitu : (1) Organisasi Koersif; (2) Organisasi Utilitarian; dan (3) Organisasi Normatif.¹³³

ORGANISASI KOERSIF adalah organisasi di mana para anggotanya terperangkap dalam alasan fisik dan ekonomi sehingga harus mematuhi apapun peraturan yang ditimpakan oleh otoritas. *Organisasi Utilitarian* adalah organisasi di mana para anggota dimungkinkan untuk *bekerja yang adil untuk hasil yang adil pula* serta adanya kecenderungan untuk mematuhi beberapa aturan yang esensial di samping para pekerja menyusun norma dan aturan yang melindungi diri mereka sendiri. *Organisasi Normatif* adalah organisasi di mana para individunya memberi kontribusi pada komitmen karena menganggap organisasi adalah sama dengan tujuan diri mereka sendiri. Tipologi Etzioni memungkinkan peneliti membedakan antara organisasi bisnis yang cenderung Utilitarian, organisasi Koersif seperti penjara dan rumah sakit jiwa, ataupun organisasi Normatif seperti sekolah, rumah sakit dan lembaga-lembaga nirlaba.

Tipologi lainnya diajukan oleh Rob Goffee and Gareth Jones yang membagi tipologi budaya organisasi ke dalam 4 kuadran yaitu : (1) *Networked*, (2) *Fragmented*, (3) *Mercenary*, dan (4) *Komunal*. Rincian kuadran tipologi Budaya Organisasi Goffee and Jones sebagai berikut:

¹³³Edgar H. Schein, *Organizational Culture ...*”,*op.cit.*, p.191.



Kuadran Tipologi Budaya Organisasi versi Goffee and Jones

Tipologi Goffee and Jones didasarkan pada 2 konsep yaitu : *Solidaritas* dan *Sosiabilitas*. *Solidaritas* adalah kecenderungan untuk saling dukung sementara *Sosiabilitas* adalah kecenderungan untuk berhubungan satu dengan lainnya. Dalam kajiannya, tipologi Goffee and Jones diukur lewat kuesioner yang terdiri atas 23 pertanyaan.

FRAGMENTED adalah tipe budaya organisasi yang rendah baik dimensi Sosiabilitas maupun Solidaritasnya. MERCENARY adalah tipe budaya organisasi dengan Solidaritas tinggi, sementara Sosiabilitas rendah. Komunal adalah tipe budaya organisasi dengan Sosiabilitas tinggi, sementara Solidaritas rendah. Akhirnya, NETWORKED adalah tipe budaya organisasi dengan Sosiabilitas dan Solidaritas tinggi.

Tipologi Goffee and Jones cukup bermanfaat dalam mendiagnosis sejumlah elemen dalam suatu budaya organisasi kendati kekurangan dua dimensi pokok dalam budaya organisasi: (1) hubungan antara organisasi dengan lingkungan eksternal dan (2) batasan fungsi manajemen.

Tipologi budaya organisasi lainnya dibuat oleh dua peneliti Kim S. Cameron and Robert E. Quinn. Keduanya membagi tipologi organisasi ke dalam 4 kuadran yaitu : (1) Klan; (2) Hirarki; (3)

Adokrasi; dan (4) *Market-Oriented*. Kuadran dari tipologi Cameron and Quinn sebagai berikut:

Cameron and Quinn berbeda dengan Goffee and Jones karena menyertakan kalkulasi masalah eksternal organisasi. Tipologi ini dibangun lewat kerangka nilai-nilai yang berkembang di dalam budaya suatu organisasi dan sebab itu disebut pula sebagai "*Competing Value Model*." Cameron and Jones telah mengembangkan alat ukur khusus untuk mengukur tipologi di atas dan terkenal dengan sebutan OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Alat ukur OCAI tersebut terdiri dari 24 *item* pertanyaan dengan 6 indikator. Keenam indikator tersebut adalah:

1. Karakteristik-karakteristik dominan organisasi;
2. Kepemimpinan organisasi;
3. Manajemen pegawai;
4. Perekat organisasi;
5. Titik tekan strategis; dan
6. Kriteria keberhasilan organisasi.

Berdasarkan kombinasi atas keenam indikator organisasi tersebut, Cameron and Quinn membuat empat tipologi budaya organisasinya.

KLAN adalah budaya organisasi yang merupakan tempat paling ramah dan bersahabat untuk bekerja. Para anggota organisasi saling berbagi kehidupan antar sesamanya. Ia mirip dengan keluarga di luar rumah. Pemimpin, atau kepala organisasi, dipandang selaku mentor dan mungkin juga figur orang tua. Organisasi terbangun atas loyalitas dan tradisi. Komitmen para anggota terhadap organisasi cukup tinggi. Di samping itu, organisasi menekankan pada keuntungan jangka panjang dari pembangunan sumber daya manusia dan sangat memperhatikan kohesi organisasi dan moral. Kesuksesan didefinisikan dalam pengertian sensitivitas pada penikmat jasa dan perhatian pada orang lain. Organisasi Klan

menempatkan kerja tim, keterlibatan anggota, dan konsensus pada prioritas tertinggi.

ADOKRASI merupakan tempat bekerja yang dinamis, kewirausahaan, dan kreatif. Para anggota bersikap waspada dan bersedia mengambil resiko. Pemimpin dianggap selaku inovator dan pengambil resiko. Organisasi direkatkan oleh komitmen atas inovasi dan eksperimentasi. Penekanan Adokrasi adalah membawa organisasi menjadi perintis atau pionir. Penekanan jangka panjang organisasi adalah pada perkembangan dan pencarian sumber-sumber daya baru. Kesuksesan diartikan sebagai pencapaian keunikan jasa dan produk-produk baru. Sebab itu, selalu menjadi pemimpin dalam produksi atau pelayanan adalah nilai terpenting bagi organisasi yang memiliki budaya Adokrasi. Organisasi juga menghendaki inisiatif dan kebebasan individual.

MARKET juga disebut organisasi yang berorientasi hasil, di mana *concern* utamanya adalah bagaimana pekerjaan dituntaskan. Para anggota cenderung kompetitif dan berorientasi tujuan. Pemimpin adalah pengarah yang ketat, produser, sekaligus kompetitor. Mereka *zakelijk* dan penuntut. Reputasi dan kesuksesan adalah *concern*-nya. Fokusnya pada jangka panjang adalah pemenuhan tujuan serta tindakan kompetitif yang terukur.

HIRARKI adalah organisasi yang bersifat formal dan terstruktur. Prosedur-prosedur adalah pengatur yang utama seputar apa yang orang harus lakukan. Pemimpin bangga jika diri mereka mampu menjadi organisator dan koordinator yang baik, dengan kecenderungan pada efisiensi. Bagaimana organisasi berjalan lancar adalah sesuatu yang kritis bagi Hirarki. Aturan-aturan serta kebijakan-kebijakan formal yang membuat ikatan dalam organisasi. Fokus jangka panjang adalah pada stabilitas dan kinerja yang efisien dan kelancaran operasi. Kesuksesan didefinisikan dalam istilah penjadualan yang lancar, biaya rendah, dan pengantaran yang

teratur. Manajemen pekerja *concern* pada keamanan pekerjaan dan prediktabilitas.

Masih mengenai tipologi budaya organisasi Cameron and Quinn. *Klan* adalah organisasi yang berfokus pada dimensi internal serta bersifat fleksibel. *Hirarki* adalah organisasi yang berfokus pada dimensi internal tetapi stabil. *Adokrasi* lebih berfokus pada dimensi eksternal dan bercorak fleksibel. Sementara *Market* berfokus pada dimensi eksternal dan bercorak stabil.

Pengukuran Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan sebuah “*latent-variable*” dan sebab itu perlu pengukuran agar ia dapat dianalisis dengan menjadikannya “*manifest-variable*.” Sebagai sebuah konsep atau variabel, budaya organisasi memiliki sejumlah dimensi yang memungkinkan suatu pengukuran. Dimensi-dimensi ini nantinya akan diperasionalisasikan ke dalam bentuk *item-item* pertanyaan. Donald R. Brown and Don Harvey membagi dimensi budaya organisasi ke dalam enam karakteristik yaitu:¹³⁴

1. *Otonomi Individual*. Derajat kesempatan, kebebasan, dan rasa tanggung jawab bagi para anggota organisasi untuk melakukan inisiatif.
2. *Sensitivitas atas kebutuhan pelanggan dan pekerja*. Derajat responsivitas pada perubahan kebutuhan.
3. *Dukungan*. Derajat asistensi dan kehangatan yang ditunjukkan oleh manager atau pimpinan.

¹³⁴Donald R. Brown and Donald F. Harvey, *An Experiential Approach to Organization Development*, Seventh Edition (Delhi : Pearson Education Inc., 2006) p.463.

4. *Minat memiliki pekerja yang menginisiatifkan gagasan baru.* Derajat di mana pekerja diberdayakan agar memiliki kualitas dan produktivitas yang lebih baik.
5. *Keterbukaan atas saluran komunikasi yang ada.* Derajat kebebasan untuk saling berkomunikasi antara pekerja, tim, dan pimpinan.
6. *Perilaku resiko.* Derajat pada mana para anggota dipancing untuk menjadi agresif, inovatif, dan penantang resiko.

Ada pula sejumlah peneliti yang menjabarkan pengukuran budaya organisasi ke dalam 13 kategori budaya organisasi yang terdiri atas : (1) Misi dan tujuan organisasi; (2) Kepemimpinan manajemen perusahaan; (3) kepemimpinan manajemen departemen; (4) Efektivitas supervisor; (5) Kondisi kerja; (6) Produktivitas; (7) Akuntabilitas; (8) Komunikasi; (9) Hubungan interpersonal dan antardepartemen; (10) Kepuasan kerja; (11) Kompensasi bagi pekerja; (12) Pembangunan karir pekerja; dan (13) Pelatihan dan pilihan pelatihan.

Selain itu, ada pula yang memfokuskan pada lapisan norma dan nilai yang berkembang di dalam organisasi. Seperti yang dilakukan oleh Milan Kubr dalam mengajukan 14 indikator dalam mengukur budaya organisasi. Keempatbelas indikator tersebut adalah : (1) Misi dan *Image* Organisasi; (2) Senioritas dan Otoritas; (3) Pentingnya Posisi Manajemen Departemen Lain; (4) Perlakuan pada Anggota Organisasi; (5) Peran Wanita dalam Manajemen dan Pekerjaan Lain; (6) Kriteria Seleksi Posisi Manajer dan Supervisor; (7) Organisasi dan Disiplin Kerja; (8) Gaya Manajemen dan Kepemimpinan; (9) Proses Pembuatan Keputusan; (10) Sirkulasi dan Pembagian Informasi; (11) Pola-pola Komunikasi; (12) Pola Sosialisasi; (13) Penanganan Konflik; (14) Identifikasi terhadap Organisasi.

Stephen Robbins mengajukan 7 karakteristik utama yang dianggap mampu menangkap budaya organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut adalah:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko. Derajat mana pekerja diyakinkan untuk menjadi inovatif dan mau mengambil resiko.
2. Perhatian pada Rincian. Derajat mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi Hasil. Derajat mana manajemen memfokuskan diri pada hasil atau keluaran ketimbang masalah teknis dan proses yang digunakan untuk hasil tersebut.
4. Orientasi pada Manusia. Derajat mana keputusan manajemen diambil dengan mempertimbangkan efek dari keputusan tersebut pada manusia di dalam organisasi.
5. Orientasi Tim. Derajat mana aktivitas pekerjaan diorganisasi di sekitar tim ketimbang individual.
6. Agresivitas. Derajat mana orang-orang adalah lebih agresif dan kompetitif ketimbang tenang-tenang saja.
7. Stabilitas. Derajat mana aktivitas organisasi menekankan pada pemeliharaan *status quo* (kondisi yang kini berlaku) ketimbang

Salah satu kajian yang cukup menarik dilakukan oleh Cameron and Quinn seperti telah dieksplorasi di bagian sebelumnya. Keduanya berupaya meneliti budaya organisasi yang berkembang di suatu organisasi sekaligus melakukan tipologi budaya yang berlaku di sebuah organisasi. Ada 6 indikator yang diukur yaitu : karakteristik dominan organisasi, kepemimpinan organisasi, manajemen pegawai, perekat organisasi, titik tekan strategis, dan kriteria keberhasilan. Namun, peneliti melakukan modifikasi dengan menggunakan Skala Likert di dalam kuesioner, bukan interval sebagaimana dimaksud oleh Cameron and Quinn. Alasannya adalah demi kemudahan analisis

data sebab penelitian tidak semata-mata mengkaji masalah budaya organisasi saja.

Bagaimana Budaya organisasi di Transmisikan ke Anggotanya?

Untuk mempelajari budaya organisasi, pendatang baru harus mendapatkan informasi tentang nilai-nilai budaya. Hal ini dapat belajar nilai-nilai secara tidak langsung, dengan mengamati bagaimana anggota yang sudah ada dan berperilaku menyimpulkan perilaku apa yang pantas dan tidak pantas. Dari persfactive organisasi, bagaimanapun, metode tidak langsung berisiko karena baru pendatang Kerajaan setiap mights mengamati dan learn habits yang tidak diterima oleh organisasi. Dari persfactive organisasi, cara yang paling efektif untuk pendatang baru untuk mempelajari nilai-nilai yang tepat adalah melalui sosialisasi. Berikut ini cara mensosialisasikan budaya organisasi:

Tactics that Lead to an Institutional Orientation	Tactics that Lead to an Individualized Orientation
Collective	Individual
Formal	Informal
Sequential	Random
Fixed	Variable
Serial	Disjunctive
Diverstiture	Investiture

Budaya Organisasi yang Kuat dan Adaptif

Penelitian yang dilakukan di perusahaan Hewlett-Packard oleh Kotler (1992) menunjukkan bukti bahwa budaya organisasi yang kuat memberikan sumbangan positif terhadap kinerja perusahaan, karena

membantu menguatkan dan mengarahkan karyawan dalam bekerja sehingga dapat unggul dalam persaingan.

Membangun budaya organisasi yang kuat dan adaptif memang bukan suatu pekerjaan mudah, karena organisasi terdiri atas orang-orang yang memiliki budaya yang berbeda-beda yang akan mempengaruhi perilakunya. Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang berisi kepercayaan dan kebiasaan dari para pelaku organisasi yang berinteraksi dengan struktur formalnya, sehingga menghasilkan norma perilaku organisasi (Sharplin, 1985). Hodge, Anthony & Gales (1996) melihat bahwa budaya organisasi merupakan pola atau konfigurasi dua level karakteristik organisasi, yaitu karakteristik yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Dua konfigurasi tersebut mengarahkan para pelaku organisasi dalam mengelola masalah dan keadaan sekitarnya.

Selain itu, organisasi juga dibentuk dan dipengaruhi oleh variabel yang memiliki karakteristik unik. Noe & Mondy (1996) berpendapat bahwa terdapat dua variabel yang membentuk dan mempengaruhi keefektifan budaya organisasi untuk mencapai tujuan., yaitu: *Pertama*, variabel yang berasal dari faktor intern perusahaan seperti misi, visi, dan nilai yang ditanamkan oleh pendahulunya (*founders*): komitmen dan tindakan CEO, komitmen, moral, etika, dan suasana keakraban kelompok-kelompok pekerja; gaya kepemimpinan manajer; karakteristik organisasional; sistem *rewards*; sistem komunikasi, keterbukaan dalam konflik/kerjasama, dan toleran terhadap resiko. *Kedua*, variabel yang berasal dari faktor lingkungan ekstern seperti *trend* perubahan ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan ekologi.

Agar dapat meningkatkan kesadaran, komitmen dan partisipasi aktif semua pelaku organisasi diperlukan pendekatan partisipatoris (*participatory approach*). Semua pelaku organisasi secara bersama-sama harus menggali dan merumuskan kembali

intisari nilai-nilai organisasi yang meliputi, (1) nilai kelompok (*team values*) seperti norma, nilai, sikap, perilaku, keyakinan, dan kepercayaan anggota organisasi, (2) intisari nilai organisasional (*organisational values*) yang meliputi tujuan dan sasaran, struktur dan proses organisasi, kebijakan dan prosedur serta sumberdaya finansial, dan (3) nilai non-formal organisasi (*organisational non-formal values*) yang meliputi ritual, seragam, semboyan, motto, legenda, dan lainnya (Lako & Harjanti; 1997).

Dalam proses penggalian tersebut, setiap pihak harus bersikap terbuka, memberi dan menerima pandangan dari setiap pelaku organisasi serta mengintegrasikan diri sebagai satu kesatuan yang utuh. Anggota organisasi harus diperlakukan sebagai mitra yang memiliki harkat dan martabat yang sama. Perlakuan seperti ini akan memungkinkan anggota organisasi mampu mengembangkan dan mencurahkan seluruh potensi dan intelektualitasnya serta memberikan komitmen dan sumbangan nyata demi pengembangan organisasi.

Tentu saja interaksi tersebut hanya akan berjalan dengan baik apabila didukung oleh saluran komunikasi yang baik, yaitu komunikasi yang bersifat partisipatoris atau komunikasi dua arah. Pemilik (*owners* atau *stockholders*) perusahaan menyampaikan visinya tentang nilai-nilai yang ingin ditanamkan dan dikembangkan dalam perusahaan kepada para manajer dan karyawan, selain juga menyampaikan visinya tentang nilai-nilai yang diharapkannya dari manajer dan karyawan. Sebaliknya, para manajer dan karyawan menyampaikan harapan dan pandangan mereka kepada perusahaan, yaitu berupa *individual principles* dan *team values* kepada pemilik. Dari komunikasi dua arah tersebut, kemudian dirumuskan nilai budaya organisasi yang akan menjadi pegangan atau landasan bersama.

Dengan demikian, upaya untuk membangun budaya organisasi yang kuat dan adaptif dengan pendekatan partisipatoris merupakan cara demokratis untuk menciptakan *core organization values*. Selain itu, pendekatan ini juga diharapkan akan membentuk *sense of identity* pada pelaku organisasi, membangun komitmen bersama sebagai landasan gerak usaha organisasi, menciptakan stabilitas ekonomi dan sistem sosial perusahaan, membentuk *sense of making* serta membimbing dan membentuk sikap dan perilaku karyawan menghadapi berbagai tantangan.

Dengan Demikian budaya organisasi merupakan suatu konsep yang *intangibile*, tetapi secara jelas terbukti bahwa budaya organisasi memainkan peranan penting dalam suatu organisasi, karena dapat mempengaruhi anggota dan operasional organisasi. Budaya organisasi dapat diibaratkan seperti sebuah pedang bermata dua yang dapat menjadi faktor kunci keberhasilan dan kegagalan organisasi. Budaya organisasi yang kuat diyakini memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, sehingga nilai-nilai yang dikandungnya perlu ditanamkan dalam diri setiap anggota organisasi. Sedangkan budaya organisasi yang lemah tidak mampu membuat anggota organisasi mengidentifikasi diri mereka sendiri dengan tujuan organisasi dan bekerjasama antar sesama anggota.

Budaya organisasi yang kuat hampir mirip dengan unit keluarga yang difungsikan dengan baik. Keluarga memiliki tradisi, aturan, tanggung jawab, harapan, dan norma-norma yang membentuk perilaku anggotanya. Keluarga juga mengembangkan proses interaksi yang terbuka untuk berkomunikasi dan memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi. Begitupun juga dengan organisasi. Organisasi terdiri atas orang-orang yang memiliki nilai-nilai, norma-norma, perilaku dan harapan-harapan yang berbeda dan bekerja sama guna mencapai tujuan yang telah disepakati. Maka seperti layaknya sebuah keluarga yang kuat, maka budaya organisasi

juga dapat ditumbuhkan dan dikelola dengan baik. Budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Membangun budaya organisasi yang kuat dan adaptif memang bukan suatu pekerjaan mudah, karena organisasi terdiri atas orang-orang yang memiliki budaya yang berbeda-beda yang akan mempengaruhi perilakunya. Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang berisi kepercayaan dan kebiasaan dari para pelaku organisasi yang berinteraksi dengan struktur formalnya, sehingga menghasilkan norma perilaku organisasi.

Oleh karena itu, budaya organisasi yang kuat dan adaptif diharapkan mampu menciptakan *core organization values*, *sense of identity* para pelaku organisasi, membangun komitmen bersama sebagai landasan gerak usaha organisasi, meningkatkan stabilitas ekonomi dan sistem sosial perusahaan, membentuk *sense of making* serta membimbing dan membentuk sikap dan perilaku karyawan menghadapi berbagai tantangan dalam upaya meraih *competitive advantage*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali Farazmand, *Modern Organizations Theory And Ractice*, United States of America, Greenwood Publishing Group, Inc. 2002
- Andreas Budiharjo, *Organisasi Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*, Jakarta: 2011
- Andrew J. Dubrin, *The Complete Ideaes Guides Leadership* (Jakarta: Alpha Books, 2009)
- B. Winner, *Theory of Motivation: From Mechanism to Cognition*, Chicago: Markham Publishing Company, 1972
- Barry Cushway dan Derek Lodge, *Organisational Behaviour and Design*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 2002
- Christopher F. Achua dan Robert N. Luesier. *Leadership: Theory, Aplication, and Skill Development*, 4th Edition. Ohio: South-Western Cengage Learning, 2010
- David I. Bertocci, *Leadership in Organizations There Is a Difference between Leaders and Managers*, USA: University Press of America, Inc, 2009
- Donald R. Brown and Donald F. Harvey, *An Experiential Approach to Organization Development*, Seventh Edition, Delhi : Pearson Education Inc., 2006
- Duane P Schultz dan Sydney Ellen Schultz, *Theories of Personality*, United States of America, Thomson Learning, Inc., 2005
- Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco : John Wiley & Sons, Inc., 2004
- Eric H. Kessler, *Management Theory In Action*, New York: Palgrave Macmillan, 2010
- Fred Luthans. *Organizational Behavior*, Ninth Edition. Singapore: McGraw-Hill International Editions, 2002
- Gary N. Mclean, *Organization Developmen, Principles Processes Performance*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. Inc, 2006
- Gary Yukl, *Leadership In Organization*, New Jersey: published by Prentice Hall, Inc, 2007

- Gary Yukl. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Alih Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks. 2005
- Gitosudarmo Indriyo dan I Nyoman Sudita, *Prilaku Keorganisasian*, edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, 2000
- Hendryady, *Model-model Kepemimpinan Situasional*. Diakses melalui [http:// teorionline jurnal.wordpress.com/article](http://teorionline.jurnal.wordpress.com/article). tanggal 12 Maret 2013
- I.G.P. Ratih Andaningsih, Prihandono, Seta Basri, *Kepuasan Kerja di Koperasi Kredit Usaha Bersama Sint Carolus Jakarta : Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja* (Kota Bekasi : STIA Sandikta, 2010)
- Ivanka Menken, *Organizational Behavior and Leadership Management Essentials*, Also from Emereo Publishing and The Art of Service, 2009
- J. Ivancevich dan Matteson, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 2007
- James L. Gibson *et al.*, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, New York: McGraw-Hill Companies, Inc, 2012
- James I. Perry and Annie Honddeghem, *Motivation in Public Management*, New York, Oxford University Press Inc, 2008
- Jess Feist and Gregory J. Feist, *Theories of Personality*, Jakarta: Salamba Empat, 2011
- John B. Miner, *Organizational Behavior I. Essential theories of motivation and Leadership*, New York, M.E. Sharpe.
- John Baldoni, *Great Motivation Secrets of Great Leaders*, United States of America, McGraw-Hill, 2005, h. 17.
- John Middleton, *Organizational Behavior*, United Kingdom, Capstone Publishing, 2002
- Jones, G. *Organizational Theory, Design, and Change*. 6th Ed. Pearson Education, Inc. New Jersey. 2010
- Jorgen Laegaard, *Organizational Theory*, Mille Bindslev & Ventus Publising, 2006
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006

- Keith Davis dan John W. Newstrom, "*Prilaku dalam organisasi*" jilid 1, Edisi ke-7, Erlangga
- Kirk Blackard and James W. Gibson, *Capitalizing on Conflict : Strategies and Practices for Turning Conflict into Synergy in Organizations*, California: Davies-Black Publishing, 2002
- Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi*, Jakarta: Salemba Humanika, 2009
- Larissa A. Grunig, James E. Grunig, David M. Dozier, *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2002
- M. Afzalur Rahim, *Managing Conflict in Organization*, London: Qourum Books, 2001
- Macionis, J. & Gerber, L. *Sixth Canadian Edition of Sociology*. Pearson Education. New Jersey. 2010
- Mats Alvesson, *Understanding Organizational Culture*, London : SAGE Publications Ltd., 2002
- Michael I. Harrison and Arie Shirom, *Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practices*, Thousand Oaks : Sage Publications, 1999
- Miftah Thoha, *Perilaku Organiasional*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2007
- Nancy Langton dan Stephen P. Robbins, *Fundamental Organizational Behavioral*
- Niklas L.P. Swanström and Mikael S. Weissmann, *Conflict, Conflict Prevention and Conflict Management and Beyond: A Conceptual Exploration*, Swedan: The Silk Road Studies Program Uppsala University, 2005
- O. Jeff Harris dan Sandra J. Hartman, *Organizational Behavior*, Best Business Books, The Haworth Press, Inc, New York
- Otomar J. Bartos & Paul Wehr, *Using Conflict Theory*, New York: Cambridge University Press, 2002
- Peter G. Northouse *Leadership Theory and Practice 3rd*. United States of America: Sage Publication, Inc., 2010

- Ramlan Surbakti, *Memahami Ilmu Politik*, Jakarta:PT Grasindo, 1999.
- Sukanto Reksohadiprodjo, *Organisasi Perusahaan*, edisi Ke-2, BPFE-Yogyakarta, 2001
- Richard L. Daft, *Management*, USA, Thomson Higher Education, 2008
- Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, South-Western, Cengage Learning, 2010
- Richard L. Daft, *The Leadership Experience*, United States of America: Thomson South-Western, 2008
- Richard M. Ryckman, *Theories of Personality*, United States of America, Thomson Wadsworth, 2008
- Robbins, S. & Judge, T. *Organizational Behavior*. 13th Ed. Pearson Education, Inc. New Jersey. 2009
- Robert B. Ewen, *An introduction to theories of personality*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 2003
- Robert Hogan, John Johnson, Stephen Briggs, *Handbook of personality psychology*, San Diego, California, Academic Press, 1997
- Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, *Leadership Theory, Application, & Skill Development*, USA: South-Western Cengage Learning, 2010
- Robert T. Golembiewski, *Handbook of Organizational Behavior*, Harrisburg Middletown, Pennsylvania
- Robins Stephen P dan Coulter Mary, " *Manajemen*", Ed. 6, PT. Prenhallindo:1999
- Stephen P Robbins, *Prilaku Organisasi*, edisi Kesepuluh, Indeks: 2006
- Stephen P. Robbins & Mary K. Coulter, *Management*, New Jersey, Prentice Hall, 2012
- Stephen P. Robbins dan Coulter Marry, *Manajemen*, PT. Prehalindo, Jakarta:1999
- Stephen P. Robbins, *Organization Theory, Structure, Design and Application*, Englewood Cliffs: Prentice Hall. Inc, 1991.
- Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Education, Inc, 2003

- Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill, 2010
- Sukanto Reksohadiprodjo dan Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku*, Yogyakarta: BPFE UGM, 2001
- Walter R. Freytag, "Organizational Culture" dalam Kevin R. Murphy and Frank E. Saal, eds., *Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice*, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1990
- Willian Hendricks, *Bagaimana Mengelola Konflik, Petunjuk Praktis Untuk Manajemen Konflik yang Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004

Daftar Isi

- I. Studi Organisasi 1
- II. Perilaku Organisasi 23
- III. Dasar – Dasar Perilaku Individu 32
- IV. Nilai Sikap dan Kepuasan 38
- V. Kepribadian dan Emosi 48
- VI. Persepsi dan Pengambilan Keputusan 68
- VII. Konsep – Konsep Dasar Motivasi 78
- VIII. Dasar – Dasar Perilaku Kelompok 108
- IX. Memahami Tim Kerja 118
- X. Pendekatan Dasar Menuju Kepemimpinan 123
- XI. Kekuasaan dan Politik 134
- XII. Konflik dan Negosiasi 142
- XIII. Desain Kerja dan Teknologi 167
- XIV. Budaya Organisasi 180

Kata Pengantar

Alhamdulillah, atas izin dan ridha-Nya penulisan buku perilaku organisasi dapat terselesaikan, shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada junjungan kita nabi Muhammad saw, keluarga, sahabat dan seluruh pengikutnya hingga akhir zaman.

Buku perilaku organisasi ini di dalamnya membahas tentang studi organisasi, perilaku organisasi, dasar-dasar perilaku, nilai sikap dan kepuasan, kepribadian dan emosi, persepsi dan pengambilan keputusan, konsep dasar motivasi, dasar dasar perilaku kelompok, memahami tim kerja, pendekatan dasar menuju kepemimpinan, kekuasaan dan politik, konflik dan negosiasi, dan budaya organisasi. Bahasan-bahasan tersebut diharapkan dapat mengarahkan perilaku individu dan perilaku kelompok dalam membangun perilaku organisasi, yang tentunya juga tidak terlepas dari kontribusi ilmu psikologi, sosiologi, antropologi, psikologi sosial, ilmu politik dan lainnya.

Ucapan terimakasih kepada berbagai pihak atas terselesaikannya buku perilaku organisasi, semua berkat bantuan dari berbagai pihak, baik langsung maupun tidak langsung. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat, imbalan setimpal atas segala amal baiknya. Akhirnya penulis menyadari bahwa buku daras ini tidak terlepas dari kekeliruan dan kelemahan, untuk itu saya mengharapkan saran demi kesempurnaan buku daras ini, semoga bermanfaat, amin.

Bandar Lampung, Desember 2014



PERILAKU ORGANISASI

Tontowi Jauhari

Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi
IAIN Raden Intan Lampung
2014